10 PAŞI
pentru O VIAŢĂ
ÎMPLINITĂ

Autorul bestsellerului Secretele succesului. Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influent

DALE CARNEGI

E

10 PAŞI
pentru O VIAŢĂ
ÎMPLINITĂ

Autorul bestsellerului Secretele succesului. Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influent

DALE CARNEGIE

10 PAŞI
pentru O VIATĂ
ÎMPLINITĂ

mm Autorul ■ \ „bestsellerului Secretele succesului. Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi S influent

DALE CARNEGIE

Cuprins

Despre Dale Carnegie & Associates. Inc.

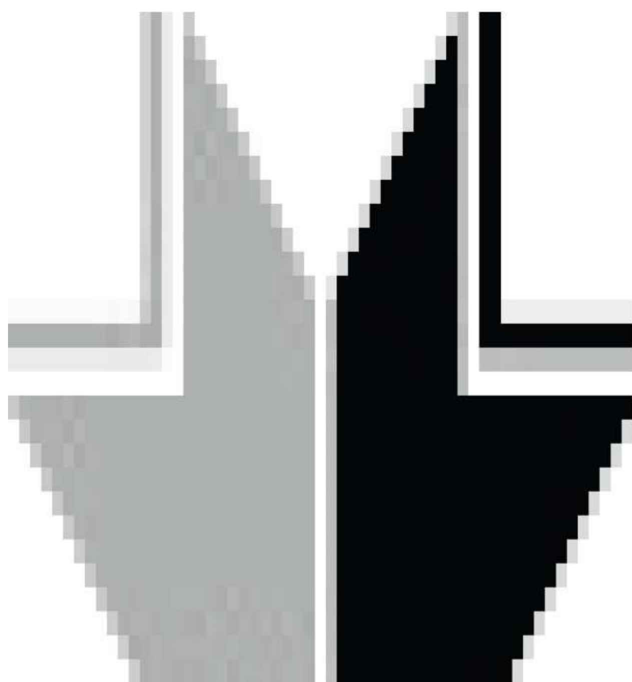
10 PAŞI
pentru O VIATĂ
ÎMPLINITĂ

DALE CARNEGIE

10 PAŞI
pentru O VIATĂ
ÎMPLINITA
DALE CARNEGIE
Traducere din limba engleză de Irina Nicolaescu
LITERA
Bucureşti 2020

10 Steps to a More Fulfilling Life Dale Carnegie

t



LITERA[1]

Editura Litera O.P. 53; C.P. 212, sector 4, Bucureşti, România tel. 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372 e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteţi vizita pe www.litera.ro
10 paşi pentru o viaţă împlinită Dale Carnegie

a

Editor: Vidraşcu şi fiii Redactor: Ramona Zamfirescu Corector: Sabrina Florescu Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu Tehnoredactare şi prepress: Ana Vârtosu
Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României Carnegie, Dale 10 paşi pentru o viaţă împlinită / Dale Carnegie; trad.: Irina Nicolaescu – Bucureşti: Litera, 2018
ISBN 978-606-33-3343-9
ISBN EPUB 978-606-33-5880-7
I. Nicolaescu, Irina (trad.)

159.9

Prefaţă

Unii oameni se bucură de o viaţă frumoasă şi plină de satisfacţii. Sunt oamenii cu magnetism personal: atât de optimişti, de luminoşi, de veseli şi atrăgători încât nu trebuie niciodată să forţeze sau măcar să solicite accesul undeva. Uşa li se deschide larg şi sunt invitaţi să intre. Simpla lor prezenţă este liniştitoare şi plăcută. Ştiu cum să convingă aproape fără să rostească vreun cuvânt. Sunt simpatizaţi în grupurile şi comunităţile sociale şi avansează rapid la locul de muncă şi în carieră.

Este greu să fugi de farmecul unei persoane binevoitoare. E dificil să refuzi o persoană care se bucură de acest farmec. Are ceva ce te atrage spre ea şi, indiferent de cât de ocupat sau de îngrijorat ai fi sau oricât de mult ţi-ar displăcea să fii întrerupt, îţi doreşti cumva să interacţionezi cu ea orice ar fi.

Bărbaţii şi femeile sunt magneţi umani. Aşa cum un magnet din oţel trecut printr-o grămadă de prostii va atrage numai lucrurile care au afinitate pentru el, şi noi atragem în mod constant şi stabilim relaţii cu lucrurile şi oamenii care răspund gândurilor şi idealurilor noastre.

Mediul nostru, partenerii noştri şi starea noastră generală sunt rezultatul atracţiei noastre mentale. Aceste lucruri au venit la noi în plan fizic deoarece ne-am concentrat asupra lor, am relaţionat mental cu ele; sunt afinităţile noastre şi vor rămâne cu noi atât timp cât atracţia faţă de ele continuă să existe în mintea noastră.

Depinde în mare măsură de calitatea impresiei pe care o vom face asupra altora dacă vom trăi o viaţă cu adevărat împlinită. înseamnă totul, prin urmare, să îţi dezvolţi o personalitate puternică, magnetică.

Nu ţi-ar plăcea să ai o personalitate cuceritoare? Ei bine, acum e posibil. Aceste trăsături nu sunt neapărat înnăscute – toţi cei care doresc cu adevărat să-şi dezvolte o personalitate afectuoasă, sociabilă, agreabilă o pot face, dacă stăpânesc tehnicile care contribuie la această imagine.

Nu e un lucru foarte greu de făcut. Oricine îşi poate cultiva abilitatea de a se face

plăcut şi puterea de caracter care să-l facă să simtă că are valoare.
Dale Carnegie şi cei care îi continuă munca ne-au arătat în cursurile şi în scrierile lor calea pe care să o urmăm. în această carte am sintetizat aceste principii în 10 paşi care îi vor conduce pe cititori spre o viaţă mai plină de satisfacţii. Aceşti paşi sunt enumeraţi în cuprins.
Pentru a profita cât mai mult de această carte, citeşte-o mai întâi în întregime, pentru a asimila conceptul general. Apoi reciteşte fiecare capitol şi începe să pui în practică îndrumările pentru realizarea fiecărui domeniu pe care îl acoperă. Astfel vei porni pe drumul ce a adus succesul, fericirea şi îmbogăţirea milioanelor de femei şi bărbaţi care au studiat şi aplicat învăţăturile lui Dale Carnegie.

Dr. Arthur R. Pell, Editor

Pasul 1

Creează-ţi o imagine de sine favorabilă
în timp ce interacţiunile şi relaţiile noastre cu alţi oameni sunt indispensabile unei vieţi pline de satisfacţii, prima noastră prioritate trebuie să fie întreţinerea unor relaţii bune cu noi înşine. Dacă ne lipseşte simţul propriei valori, nu avem nici o şansă să proiectăm imaginea noastră ca pe a cuiva pe care alţii ar dori să-l cunoască şi în care să aibă încredere. Crearea unei imagini favorabile despre sine şi prezentarea acestei imagini lumii întregi sunt primele puncte din planul pentru obţinerea succesului şi a fericirii.
Crede în tine! Ai încredere în abilităţile tale! Fără o încredere modestă, dar rezonabilă în propriile puteri nu poţi fi o persoană realizată sau fericită.
Trebuie să ne iubim pe noi înşine
„Iubeşte-ţi aproapele ca pe tine însuţi.” Aceasta sau alte porunci similare au fost formulate în Vechiul şi Noul Testament, cât şi în scrierile şi doctrinele celor mai multe religii şi filosofii de-a lungul timpului.
Cu toate acestea, majoritatea predicilor şi discuţiilor despre această învăţătură se centrează pe primele trei cuvinte. Ele se axează asupra felului în care îi tratăm pe ceilalţi, admiţând că iubirea de noi înşine este de la sine înţeleasă.
Din păcate, situaţia nu se prezintă întotdeauna aşa. Prea mulţi oameni nu se iubesc pe ei înşişi. Sunt nemulţumiţi din cauza aspectului fizic, a personalităţii şi aptitudinilor lor, precum şi din cauza unor nenumărate alte aspecte din viaţa personală.

Ca să trăim o viaţă fericită, plină de satisfacţii, trebuie mai întâi să învăţăm să ne iubim realmente pe noi înşine. Este prima treaptă pe scara spre o viaţă mai bună.

Iubirea de sine nu înseamnă să fim în totalitate egocentrici. Iubirea de sine constituie baza pe care vom clădi modul în care ne raportăm la toţi oamenii cu care relaţionăm în viaţa noastră. Iubirea de sine duce la încrederea în sine, la stima de sine şi la felul în care suntem percepuţi în mod pozitiv de ceilalţi oameni. Iubirea de sine ne permite să-i iubim pe ceilalţi.

Filosoful antic evreu Hillel a definit succint acest concept: „Dacă eu nu sunt pentru mine, atunci cine este? Şi dacă sunt numai pentru mine, atunci ce sunt?”

„Nu ar fi remarcabil dacă te-ai îndrăgosti de tine însuţi atât de mult încât ai face aproape orice dacă ai şti că te face fericit? Atât de mult te iubeşte viaţa şi vrea să te protejeze. Cu cât te iubeşti mai mult, cu atât universul îţi va recunoaşte valoarea. Apoi te vei putea bucura pe tot parcursul vieţii de o poveste de dragoste care îţi va aduce împlinirea cea mai bogată din interior spre exterior.”

Alan Cohen, om de afaceri american

Clădirea încrederii în sine

Iubirea de sine ajută la dezvoltarea şi menţinerea încrederii în sine. Printre elementele încrederii în sine se află:

Acceptarea de sine

Acceptarea de sine vine din capacitatea noastră de a ne accepta ca fiinţe umane în timp ce ne concentrăm pe laturile noastre pozitive – forţele, calităţile şi trăsăturile noastre pozitive – care ne fac cine suntem. Atunci când ne concentrăm pe aceste lucruri, atât încrederea, cât şi stima de sine sunt influenţate pozitiv.

Este ceva destul de obişnuit ca oamenii să se axeze pe slăbiciunile, şi nu pe forţele lor. în felul acesta facem mai mult rău decât bine. Trebuie să ne ajutăm pe noi înşine şi pe ceilalţi să ne concentrăm pe trăsăturile noastre pozitive.

Formează-ţi şi întipăreşte-ţi permanent în minte imaginea ta mentală ca învingător. Păstrează această imagine cu tenacitate. Nu o lăsa să se estompeze vreodată. Mintea ta va căuta modalităţi să dezvolte această imagine [...]. Nu clădi obstacole în imaginaţia ta.

Respectul de sine

Cheia dezvoltării respectului de sine se află în concentrarea asupra victoriilor şi realizărilor noastre din trecut şi în respectul pentru noi înşine în urma binelui făcut. Este mult mai uşor să insistăm asupra eşecurilor. Alţii abia aşteaptă să ne atragă atenţia asupra lor. Perspectiva noastră se schimbă şi încrederea creşte atunci când ne petrecem timpul contemplându-ne victoriile.

Crearea unui Inventar al Succesului este un exerciţiu important. Acesta cuprinde o listă a victoriilor şi realizărilor pe care le-am avut pe parcursul vieţii. La început, crearea listei va părea dificilă, dar, cu perseverenţă, o putem suplimenta şi astfel ne dezvoltăm încrederea. Fă-ţi un dosar şi pune în el, începând de astăzi, simbolurile pozitive şi înregistrările reuşitelor tale. Ele pot fi scrisori de la profesorii care ţi-au lăudat activitatea şcolară, notificări de la angajatori privind implicarea ta la locul de muncă, e-mailuri de la beneficiari sau clienţi prin care aceştia îţi mulţumesc pentru serviciile prestate, scrisori de mulţumire din partea organizaţiilor nonprofit în care ai investit timp şi efort şi alte documente asemănătoare. în plus, poţi crea un jurnal în care să notezi realizările şi conduita de care eşti în special mândru. Când suntem trişti sau nu ne simţim confortabil faţă de o situaţie prezentă, putem citi acest dosar şi astfel ne reamintim că am reuşit în trecut şi o putem face din nou.

Dialogul interior pozitiv

Toţi ne angajăm într-un „dialog interior” – lucrurile pe care ni le repetăm despre noi înşine. Când punem lucrurile de mai sus laolaltă, creăm un dialog interior pozitiv susţinut de dovezi, un argument care va rezista unui examen minuţios. Cu cât dovezile sunt mai concludente şi mai convingătoare, cu atât mesajul este mai credibil şi mai puternic. Acest dialog interior reprezintă un instrument de preluare a controlului asupra singurului lucru pe care într-adevăr îl stăpânim – gândirea noastră.

Asumarea riscului

Ne putem clădi încrederea în sine şi dacă suntem gata să ne asumăm riscuri. Putem aborda noile experienţe ca pe nişte oportunităţi de a învăţa, mai degrabă decât ocazii de a câştiga sau de a pierde. în felul acesta suntem deschişi unor noi posibilităţi şi putem amplifica sentimentul stimei de sine. în caz contrar, dezvoltarea personală este inhibată şi ne întăreşte eventuala convingere că orice nouă posibilitate este o ocazie de eşec.

Unii oameni nu-şi asumă niciodată riscuri. Merg întotdeauna la sigur. Probabil vor fi întotdeauna doar executanţi mediocri. Nu vor avea niciodată succese adevărate. Neasumându-şi riscul ca acel lucru pe care-l susţin să nu iasă bine, ei evită „agonia înfrângerii”, dar nu cunosc niciodată „emoţia victoriei”.

Ţestoasa este o fortăreaţă vie. Carapacea ei impenetrabilă o protejează de orice lovitură. Totuşi, dacă ea vrea să se mişte trebuie să scoată capul şi gâtul din carapace, expunându-se astfel pericolelor din mediul înconjurător. La fel ca ţestoasa, dacă vrem să mergem mai departe nu ne putem înconjura cu o protecţie desăvârşită. Trebuie să ieşim în evidenţă pentru a progresa.

Asumarea riscurilor nu înseamnă să fim temerari. Oamenii rezonabili îşi asumă riscuri rezonabile, dar, prin definiţie, unul dintre riscuri s-ar putea să nu reuşească. Oamenii de afaceri prosperi îşi asumă riscuri cu fiecare decizie pe

care o iau. Totuşi, îşi maximizează şansele de reuşită printr-o cercetare şi analiză atente înainte de luarea deciziei. Dar când, în cele din urmă, acea decizie trebuie luată, managerul trebuie să fie gata să rişte o eventuală pierdere financiară, de timp, energie şi emoţie. Fără riscuri, nu există nici o posibilitate de câştig. Prin asumarea riscurilor, chiar dacă rezultatul nu este cel pe care ni l-am dorit foarte mult, ne demonstrăm nouă şi celorlalţi că suntem încrezători în abilităţile noastre.
Speră la ce este mai bun
Nu există un obicei mai înălţător ca acela de a avea o atitudine plină de speranţă sau de a crede că lucrurile se vor rezolva în bine, şi nu în rău; că vom avea succes şi nu vom da greş; că, indiferent de ce se va întâmpla, vom fi fericiţi.
Pentru dezvoltarea încrederii în sine, nu există nimic mai încurajator decât această atitudine optimistă, de perspectivă – atitudinea care caută şi nădăjduieşte la tot ce este mai bun, mai înalt, mai fericit şi nu ne permite niciodată să intrăm într-o stare pesimistă, descurajantă.
Trebuie să credem din toată inima că vom realiza ceea ce am fost meniţi să realizăm. Nu avem voie să ne îndoim nici măcar o secundă în această privinţă şi trebuie să întreţinem numai „gânduri frumoase” – idealizarea lucrului pe care suntem hotărâţi să-l realizăm. Trebuie să respingem orice „gânduri negative” – toate stările descurajante, orice ar putea sugera eşec sau nefericire.
Nu contează ce încercăm să facem sau să fim atât timp cât, întotdeauna, ne asumăm o atitudine expectativă, încurajatoare, optimistă în această privinţă. Asta ne va face să ne dezvoltăm toate abilităţile şi să ne perfecţionăm în general.

Consolidarea stimei de sine

Stima de sine poate fi definită ca felul în care ne apreciem pe noi înşine. Persoanele cu o stimă de sine ridicată cred că au şanse mai mari de a avea succes şi nu vor da greş în majoritatea acţiunilor întreprinse. Sunt conştiente că alţi oameni le respectă. Asta nu înseamnă că cineva este peste măsură de optimist în privinţa tuturor acţiunilor sale. Cu toţii avem zile proaste şi trecem prin momente când nimic nu ne iese bine. Persoanele cu stimă de sine ridicată pot accepta evenimentele dificile şi nu le vor permite să-i copleşească sau să-i descurajeze.
într-un studiu efectuat de Organizaţia Gallup pentru Newsweek, 89% dintre respondenţi au spus că stima de sine este importantă în motivarea unei persoane de a munci mai mult şi de a reuşi. 63% au declarat că timpul şi efortul investite pentru dezvoltarea stimei de sine sunt valoroase, în timp ce doar 34% au considerat că timpul şi efortul pot fi investite mai bine la muncă.
Mulţi oameni au o stimă de sine scăzută şi o părere foarte proastă despre propriile lor capacităţi. Se consideră rataţi, iar când reuşesc cu adevărat, cred că este o întâmplare. De ce oare?
Kevin era un tânăr promiţător şi chipeş, dar el nu se considera nici una, nici alta. Credea că e plictisitor şi că niciodată nu va realiza nimic în viaţă. în ciuda notelor mari obţinute la şcoală, nu a aplicat la colegii de top, deoarece simţea că nu era suficient de bun pentru a fi acceptat. îndrumătorul lui a încercat să descopere de ce Kevin avea o stimă de sine atât de scăzută. Tatăl băiatului era un director de corporaţie energic, care cerea perfecţiune din partea copiilor săi şi nu se mulţumea niciodată cu o performanţă departe de a fi perfectă. Când Kevin a primit punctajul 90 la un test, tatăl a dorit să ştie de ce nu a primit 100. Tatăl domina conversaţiile din timpul mesei cu familia şi respingea orice dezaprobare a ideilor sale venită din partea copiilor săi. Deoarece nu părea să-şi mulţumească vreodată tatăl, cu timpul, Kevin a dezvoltat sentimentul că este o persoană incapabilă.
Sar ah a fost dintotdeauna un copil încrezător în sine. Se evidenţiase la şcoală şi îşi demonstrase talentele în artă şi muzică. Cu toate acestea, când a terminat colegiul şi a început activitatea profesională, a încercat o serie de slujbe nesatisfăcătoare – fiind nemulţumită şi dând greş în fiecare dintre ele. încrederea în sine a scăzut şi a început să simtă că nu va reuşi niciodată în viaţă.

Steve fusese mulţi ani un vânzător de succes, dar într-o primăvară a intrat în declin. Nimic din ceea ce făcea nu părea să-i reuşească şi nu a mai încheiat alte

afaceri. începuse să simtă că era depăşit. „Am pierdut bătălia”, gândea el. „Nu voi mai vinde vreodată.”
Kevin dezvoltase probleme psihologice profunde şi era puţin probabil să-şi poată restabili stima de sine fără ajutor de specialitate. La sugestia îndrumătorului, a început o serie de şedinţe cu un psihoterapeut care l-a ajutat să constate că este un tânăr foarte capabil şi să-şi dezvolte o părere sănătoasă în privinţa valorii sale.
Totuşi, majoritatea oamenilor care au o stimă de sine scăzută nu au nevoie de psihologi. Se pot ajuta singuri. Sarah ştia că avea capacitatea de a reuşi. Şi-a dat seama că eşecurile ei nu erau cauzate de lipsa ei de pricepere, ci poate de alegerea greşită a slujbelor pe care le avusese. S-a gândit: „Am fost bună la şcoală şi în activitatea mea din domeniul artei şi muzicii. Am avut succes şi-l pot avea din nou”.
Având această atitudine, şi-a regândit planurile de carieră şi a început să caute locuri de muncă mai apropiate intereselor ei reale. Rezultatul a fost o slujbă în care îşi putea folosi talentele şi unde a fost foarte apreciată de şeful şi colegii ei de muncă.
Directorul lui Steve era îngrijorat de declinul acestuia – nu doar din cauza efectului asupra afacerii, ci şi a consecinţelor asupra angajatului său. A vorbit cu Steve pe îndelete. „Steve”, i-a spus el, „nu te-ai schimbat deloc – declinul poate apărea la oricine. Ai toate calităţile necesare. Eşti un vânzător bun. Vei reuşi.” Cu încurajarea şefului, Steve a început noul proiect cu mai multă încredere în el şi a reuşit să facă vânzarea. A fost primul pas în reconsolidarea stimei de sine aflate la pământ.
Stima de sine este importantă – nu numai pentru succesul în demersurile noastre, ci şi pentru starea noastră de bine. Adesea, persoanele cu o stimă de sine ridicată sunt mai fericite şi chiar mai sănătoase decât cele lipsite de stimă de sine. Trebuie să ne păstrăm moralul ridicat. Nu lăsa eşecurile să te doboare. Vom trece prin eşecuri şi dezamăgiri în viaţă, dar dacă ne vom concentra pe succesul nostru, pe momentele frumoase, stima de sine va rămâne ridicată şi ne va ajuta să depăşim crizele temporare.

„Atât timp cât îţi faci griji în legătură cu ce gândesc alţii despre tine, te afli sub stăpânirea lor. Numai atunci când nu ai nevoie de nici o aprobare din afară poţi fi

propriul tău stăpân.”
Neale Donald Walsch, autor american
Dacă nu avem încredere în abilităţile noastre şi credinţă în determinarea noastră de a reuşi, nici măcar nu vom porni pe calea ce duce la realizarea obiectivelor noastre. Trebuie să ne aşteptăm la lucruri măreţe din partea noastră. Această credinţă scoate ce este mai bun în noi. După cum spune o veche zicală:
Bătălia vieţii nu i se întâmplă întotdeauna Omului mai puternic sau mai rapid; Dar, mai devreme sau mai târziu, omul care câştigă Este cel care CREDE că poate.
Oamenii care nu au încredere în ei pun mare preţ pe ceea ce gândesc ceilalţi pentru a vedea ce părere au despre ei înşişi. Ei evită să-şi asume riscuri din cauza fricii de eşec şi, în general, nu se aşteaptă să aibă succes. Adesea se dispreţuiesc singuri, nu ţin cont de feedbackurile pozitive şi subscriu la presupuneri supărătoare care perpetuează modele de gândire dăunătoare şi o atitudine negativă. Unele modele de gândire dăunătoare includ:
•Gândirea Extremă: Un eşec ne poate determina să spunem: „Sunt un ratat dacă performanţa mea nu este perfectă”.

•Dezastru Remarcabil: Presupunem că dezastrul stă la pândă la fiecare colţ şi vine pe neaşteptate. De exemplu, un singur detaliu negativ, puţină critică sau un

comentariu pasager ne întunecă realitatea. „Am dat-o în bară cu prezentarea aceea şi acum nu voi mai fi promovat.”
•Amplificarea Negativului: Productivitatea bună nu contează la fel de mult precum cea slabă. „Ştiu că am avut cele mai bune vânzări trimestrul trecut, dar a fost doar un noroc. Acum sunt din nou adevăratul eu. Trimestrul acesta voi realiza doar norma de lucru.”
•Acordarea de prea multă importanţă afirmaţiilor ce folosesc cuvintele „ar trebui”. Afirmaţiile de tipul „ar trebui” sunt menite să ne împingă spre rezultate „perfecte”, dar trebuie urmate de un proces de gândire realistă care stabileşte ce trebuie să facem pentru a ajunge unde „ar trebui” să fim. De multe ori doar ne uităm unde suntem şi înlemnim de frică când vedem că nu suntem aproape de locul unde ar trebui să fim. în schimb, acesta ar trebui să fie momentul în care ne oprim, ne planificăm etapele acţiunii şi începem să ne punem în practică planul.
Sunt momente când fiecare dintre noi se îndoieşte de abilităţile şi de realizările lui şi constată că încrederea în sine scade vertiginos. Pentru a înrăutăţi şi mai mult lucrurile, insistăm şi ne concentrăm pe ceea ce credem că gândesc alţii despre noi cu scopul de a stabili cum ne simţim în privinţa abilităţilor noastre şi faţă de noi înşine. Această mentalitate ne duce la evitarea asumării riscurilor din cauza fricii de eşec. Acest tip de fixare ne poate face să ne dispreţuim singuri, să nu ţinem cont de feedbackul pozitiv şi să subscriem la presupuneri supărătoare, care perpetuează modele de gândire dăunătoare pentru sine şi o atitudine negativă.
Să nu uităm niciodată că încrederea în sine este parte integrantă a stimei de sine. înainte de a avea încredere în deciziile pe care le luăm, trebuie să credem în noi. Să avem convingerea că suntem o persoană valoroasă. Dacă ne lipseşte stima de sine, cum am putea avea încredere că deciziile noastre au valoare?

„Nici un om nu este liber dacă nu este propriul său stăpân.”

Epictet, filosof grec
Suntem cine credem noi – nu alţii – că suntem
De prea multe ori suntem mai preocupaţi de ceea ce cred alţii despre noi decât de ce credem noi despre propria persoană. William Becker, preot şi scriitor de la mijlocul secolului XX, îşi admonesta cititorii astfel: „Nu contează ce cred oamenii despre voi. Ei vă pot supraestima sau subestima! Până când nu vor descoperi adevărata voastră valoare, succesul vostru depinde în special de ceea ce credeţi voi despre voi şi dacă aveţi încredere în voi. Puteţi reuşi dacă nimeni altcineva nu crede, dar nu veţi reuşi niciodată dacă nu credeţi în voi înşivă”.
„Pe măsură ce te placi mai mult, începi să semeni din ce în ce mai puţin cu cei din jur, iar asta te face unic.”
Walt Disney
Imaginea de sine pe care o proiectezi

Imaginea noastră este modul în care ne exprimăm în faţa lumii exterioare. Unii oameni au o părere bună, pozitivă despre cine sunt şi le transmit această părere şi altora. Există ceva anume în personalitatea oamenilor care scapă fotografului, pe care pictorul nu-l poate reproduce, iar sculptorul nu-l poate modela. Aceste ceva nedefinit, subtil, pe care toţi îl simţim, dar care nu poate fi descris, pe care nici un biograf nu l-a menţionat vreodată în vreo carte, are mult de-a face cu succesul lor în viaţă.

Anumite personalităţi sunt mai presus de frumuseţea fizică şi mai puternice decât cunoştinţele dobândite. Oamenii care posedă această putere magnetică îi influenţează inconştient pe toţi cei cu care intră în contact. Din momentul în care eşti în prezenţa unui astfel de om, te simţi în largul tău. Orizontul tău se lărgeşte; simţi o nouă putere trezindu-se în tine. Nu ar fi minunat dacă oamenii ar reacţiona astfel faţă de noi?
Prima impresie pe care o transmiţi
De fiecare dată când ne întâlnim cu o persoană necunoscută, acelei persoane îi ia doar treizeci de secunde să-şi facă o listă completă de impresii, păreri sau presupuneri despre cine suntem şi ce facem. Iar aceste presupuneri sunt mult mai importante decât preţul pe care-l plătim pentru haine sau dacă părul nostru are o culoare naturală. Aceste impresii cuprind totul, de la nivelul nostru de educaţie până la situaţia financiară, de la succesul nostru în carieră până la lucruri tot atât de subiective precum onestitatea şi integritatea noastră. Toate aceste păreri se formează, aproape inconştient, în primele treizeci de secunde.
Vechea zicală: „Nu judeca o carte după copertă” este foarte semnificativă, dar, din păcate, mulţi dintre noi îi judecăm pe oameni după aparenţe – înfăţişarea şi comportamentul lor. într-adevăr, unii oameni îşi fac o părere despre o anumită persoană în primele treizeci de secunde de când au intrat în contact.
Dacă la prima întâlnire impresia este una negativă şi indezirabilă, aceasta va pune stăpânire pe toate interacţiunile cu persoana respectivă în anii ce vor urma. E nevoie de puţină raţiune şi efort pentru a face o impresie bună, dar merită strădania. Reţine, vom transmite o imagine mult mai bună când părerile despre noi sunt pozitive şi plăcute.

„Cum poţi avea charismă? Fii mai preocupat să-i faci pe ceilalţi să se simtă bine în pielea lor decât să-i faci să aibă o părere bună despre tine.”

Dan Reiland, preot american

Ne putem crea o imagine excelentă

Când Robert a cunoscut-o pe Lisa, noua sa şefă, a fost impresionat de personalitatea ei agreabilă. Ceva din impresia pe care o lăsa celorlalţi l-a făcut pe Robert să capete încredere în ea, să o admire şi să se simtă bine în prezenţa ei. S- a gândit: „Această femeie are charismă. Aş vrea să fiu ca ea”.

Am putea crede că oamenii ca Lisa se nasc aşa. Unele aspecte ale personalităţii noastre sunt înnăscute – aspectul fizic, inteligenţa elementară şi unele talente – dar fiecare dintre noi îşi poate valorifica la maximum trăsăturile native, dezvoltându-le pentru a obţine acel tip de personalitate pe care ceilalţi o vor admira.

Un lucru important de care trebuie să ţinem seama este că o imagine plăcută, agreabilă poate fi dezvoltată. Nu-i uşor să ne transformăm într-o persoană charismatică, dar asta porneşte de la dorinţa şi angajamentul puternic de a ne crea o atitudine prietenoasă, veselă, optimistă şi pozitivă – o imagine care va câştiga aprobarea oamenilor cu care interacţionăm.

Dacă ne iubim cu adevărat, avem dorinţa puternică şi angajamentul de a o face, putem dezvolta acel magnetism.

Aspectul fizic

Când ne cunosc, primul factor al impresiei celorlalţi despre noi este felul în care arătăm. Aspectul fizic joacă un rol important în modul în care suntem percepuţi. Ne poate deschide uşi... sau ni le poate închide. Toţi vânzătorii cunosc frustrarea de a nu ajunge la un posibil cumpărător deoarece nu pot trece de aşa-numitul „supraveghetor” – recepţionerul, secretara sau subalternul care îi filtrează pe vizitatorii nedoriţi. Până la un punct, prima impresie a unei persoane despre noi

este cel mai puternic paznic. Adesea el stabileşte dacă acea persoană ne lasă să intrăm, metaforic vorbind, cât şi la propriu.
Câţiva dintre factorii care îi pot impresiona pozitiv sau negativ pe ceilalţi nu ţin de voinţa noastră. Nu ne putem schimba înfăţişarea, dar ne putem prezenta într-o lumină cât mai favorabilă calităţile, minimalizând ceva ce ar putea fi perceput drept defect. Nu trebuie să arătăm ca un star de cinema pentru a face o impresie bună.
Majoritatea semnalelor privind imaginea noastră exterioară sunt transmise vizual. Studiile arată că impulsurile vizuale sunt transmise direct către centrul emoţiilor din creier, ocolind sistemele normale de comandă şi dând naştere la răspunsuri aproape instantaneu.
Un aspect îngrijit, o îmbrăcăminte adecvată, un zâmbet plăcut şi bunele maniere sunt primii paşi atunci când vrem să facem o impresie bună. Ne putem creşte şansele de succes îmbrăcându-ne în aşa fel încât să transmitem mesaje pozitive despre noi şi aptitudinile noastre. Odată cu adoptarea generală a codului vestimentar business casual, astăzi nu mai există nici un mod corect de a te îmbrăca. Trebuie să facem unele cercetări pentru a vedea ce este adecvat domeniului, ţării şi culturii noastre.
„Aspectul fizic şi personalitatea sunt doar primii paşi în crearea şi păstrarea imaginii pe care alţii o au despre noi. Trebuie să le dezvoltăm devenind cu adevărat interesaţi de ceilalţi oameni.”
Dale Carnegie
Păstrarea unei atitudini pozitive

Atitudinea este importantă în fiecare sferă a imaginii pe care o proiectăm, dar nicăieri nu este mai esenţială decât în atitudinea noastră faţă de noi înşine.

Eleanor Roosevelt este adesea citată: „Nimeni nu te va face să te simţi inferior fără permisiunea ta”.
Majoritatea – chiar şi cei aparent de succes – purtăm cu noi o încărcătură mentală plină de mesaje negative despre noi înşine. Acestea pot proveni de la părinţi, profesori, şefi, colegi şi chiar din propria imaginaţie, dar putem reinterpreta acele mesaje făcând din convingerile pozitive alegerea noastră conştientă.
O atitudine pozitivă faţă de ceilalţi va ajuta mult la îmbunătăţirea imaginii pe care o proiectăm. Dacă, în adâncul sufletului nostru, credem că lumea este plină de prieteni, vom purta această convingere ca pe o haină potrivită şi vom trimite un semnal celor pe care îi întâlnim, un mesaj ce transmite că suntem într-adevăr persoana cu care doresc să se împrietenească. Dacă nu privim fiecare zi ca pe o binecuvântare de care să ne bucurăm şi pe care să o apreciem, vom avea o viaţă nefericită şi, mai mult ca sigur, neproductivă.
Unii oameni nutresc cu înverşunare ani de zile o ură sau o invidie imensă faţă de ceilalţi. Deşi s-ar putea să nu conştientizeze, o astfel de atitudine mentală nu le va permite să atingă culmile abilităţilor lor şi le va distruge fericirea. Şi nu doar atât; ei transmit această senzaţie distrugătoare influenţându-i negativ pe oamenii din jurul lor, stârnind ostilitate şi dezavantajându-se constant pe toate planurile.
Nu putem da tot ce e mai bun în noi dacă nutrim astfel de gânduri răzbunătoare sau chiar neprietenoase faţă de ceilalţi. Aptitudinile noastre ating cote maxime doar când lucrează într-o armonie perfectă. Trebuie să existe bunăvoinţă în sufletul nostru, altfel nu putem face un lucru bun cu inima sau cu mâinile. Atitudinea prietenoasă, sentimentul de bunăvoinţă faţă de ceilalţi vor duce la o viaţă liniştită şi calmă. Vor reduce conflictele din viaţa noastră şi ne vor ajuta să păstrăm relaţii armonioase cu cei din jur.
Nu putem duce mai departe ura şi duşmănia secretă, invidia şi sentimentele de răzbunare fără a nu ne submina serios reputaţia. Mulţi oameni se întreabă de ce nu sunt simpatizaţi, de ce sunt antipatizaţi în general, de ce reprezintă atât de puţin pentru comunitatea lor, când tocmai sentimentele lor înverşunate, răzbunătoare, nepotrivite omoară magnetismul personal.

în schimb, dacă avem gânduri bune, afectuoase, utile şi pline de înţelegere, dacă suntem prietenoşi cu toată lumea şi nu purtăm în inimile noastre amărăciune, ură

sau invidie, vom crea o imagine atractivă încântătoare şi optimistă.
Oamenii veseli şi optimişti au reuşit dintotdeauna cel mai bine în viaţă, au făcut totul cu zâmbetul pe buze şi şi-au asumat schimbările şi riscurile acestei vieţi trecătoare înfruntând în egală măsură binele şi răul.
Fiind mereu veseli şi optimişti ne putem uşura adesea situaţia, obţinem un salariu mai mare, suntem promovaţi, avem vânzări mai bune, suntem manageri sau profesionişti mai eficienţi şi, în acelaşi timp, ne simţim bine şi suntem fericiţi.
„îţi place să te asociezi cu oameni morocănoşi, deprimaţi şi nefericiţi sau îţi place să te asociezi cu oameni fericiţi şi luminoşi? Sentimentele şi atitudinile lor sunt la fel de contagioase ca pojarul. Aşa că ar trebui să transmiţi ceea ce ai vrea să aibă ceilalţi.”
Dale Carnegie
Zâmbeşte
Oamenii charismatici ştiu cum şi când să zâmbească. Zâmbetul este semnul unei atitudini prietenoase. Este echivalentul uman al datului din coadă în cazul câinelui. Bineînţeles, nu poţi zâmbi tot timpul. Zâmbetul nu este ceva mecanic, ca atunci când îţi pui pălăria. Un zâmbet adevărat este doar expresia exterioară a unei situaţii interioare. Este foarte posibil să fii plin de graţie şi fermecător fără să zâmbeşti efectiv. Există situaţii în care zâmbetul este total nepotrivit şi, cu siguranţă, nimeni nu ar trebui să zâmbească mereu.

Zâmbetul trebuie să pornească din inimă. îşi croieşte drum afară şi se arată în ochii noştri, în vocea şi în acţiunile noastre. Fii binedispus şi te vei simţi ca atare. Nu poţi mima un zâmbet. Un zâmbet fals arată exact aşa – fals.

Dale Carnegie oferă câteva sfaturi privind arta de a zâmbi. în primul rând, a notat el, trebuie să ai starea mentală potrivită faţă de lume şi faţă de oamenii ei. Până nu faci asta, nu vei avea un mare succes. Dar chiar şi un zâmbet superficial ajută, pentru că va aduce fericire altora şi astfel va acţiona ca un bumerang asupra ta. Când creezi cuiva un sentiment plăcut, te vei simţi mai bine şi, curând, zâmbetul tău va deveni sincer.
De asemenea, când zâmbeşti, atenuezi orice sentiment neplăcut sau artificial pe care îl aveai în tine. Practică obiceiul de a zâmbi; este un mod minunat de a te simţi bine cu tine şi de a transmite lumii întregi că eşti o persoană agreabilă, pe care merită să o aibă în preajmă.
„Să stabilim un lucru: haide să ne întâmpinăm unii pe alţii cu un zâmbet atunci când este greu să zâmbeşti.”
Maica Tereza
Transmiterea unei imagini a entuziasmului
Oamenii charismatici sunt entuziaşti în privinţa vieţii, muncii, relaţiilor şi obiectivelor lor. Termenul „entuziasm” îşi are originea în două cuvinte greceşti însemnând „Dumnezeul din noi” şi vine din interiorul nostru. Entuziasmul nu poate fi simulat. A pretinde că eşti entuziast prin gesturi artificiale, zâmbete false şi comentarii exagerate este un lucru uşor de detectat. Dacă ai convingerea că ceea ce faci merită efortul, are însemnătate, este captivant şi realizabil, acest lucru se va vedea în comportamentul şi acţiunile tale.

Oamenii entuziaşti în privinţa lor şi a acţiunilor pe care le întreprind îşi desfăşoară activitatea cu garanţia succesului. Angajaţii care pun energie, determinare şi entuziasm în sarcinile de serviciu le dau angajatorilor certitudinea că sarcinile lor nu vor fi doar îndeplinite, ci vor fi îndeplinite bine. Lumea a făcut întotdeauna loc entuziasmului. îţi multiplică puterile şi îţi îmbunătăţeşte la

maximum toate capacităţile.
Entuziasmul are darul de a ne obţine afaceri. Este atât de contagios încât, înainte de a ne da seama, suntem deja molipsiţi, chiar dacă încercăm să ne opunem. Dacă pui suflet în ceea ce faci, entuziasmul tău îl va face adesea pe un potenţial client să uite că încerci să-i vinzi ceva.
Există ceva anume în asumarea rolului pe care dorim să-l jucăm şi în interpretarea lui cu entuziasm. Dacă ai ambiţia de a face lucruri mari, trebuie să fii entuziast în ceea ce te priveşte şi să-ţi asumi rolul necesar acestui scop.
Adesea, activitatea pe care o desfăşori s-ar putea să nu fie captivantă sau, măcar, interesantă. Poate fi anostă, plictisitoare şi obositoare.
Caută în ea ceva care să-ţi stârnească entuziasmul. Găseşte o modalitate de a o îndeplini mai bine sau mai repede ori stabileşte obiective cantitative sau calitative pentru care trebuie să depui efort ca să le poţi atinge. Dacă nu găseşti modalităţi de a crea acest entuziasm în munca ta, găseşte o altă activitate în cadrul comunităţii, familiei, bisericii sau într-un grup politic ori social şi dedică- te acesteia.
Există ceva în oamenii entuziaşti, în cei care cred că vor reuşi, ceva în aspectul lor fizic care câştigă pe jumătate bătălia înainte chiar de a fi început.
Entuziasmul se răspândeşte în atmosferă şi le dă celorlalţi certitudinea că putem realiza ceea ce ne propunem. Odată cu trecerea timpului, suntem întăriţi nu numai prin forţa propriului entuziasm, ci şi prin cea a tuturor celor care ne cunosc. Prietenii şi cunoştinţele noastre confirmă şi reconfirmă capacitatea noastră de a reuşi, făcând ca fiecare victorie personală să fie mai uşor de realizat decât cea de dinainte. Stăpânirea de sine, încrederea şi capacitatea cresc direct proporţional cu numărul realizărilor noastre. însăşi intensitatea entuziasmului nostru, atunci când facem acel lucru, influenţează în mod cert măsura în care reuşim să-l realizăm.

Entuziasmul este dinamica personalităţii noastre. Fără el, toate abilităţile pe care le avem se află în stare latentă; putem afirma categoric că avem cu toţii mai multă putere latentă decât am ştiut vreodată să folosim. Putem avea cunoştinţe, o judecată solidă, capacitatea de a raţiona corect, dar nimeni – nici chiar noi înşine – nu o va şti până când nu descoperim cum să punem entuziasm în gândirea şi în acţiunile noaste. O înfăţişare entuziastă ne va ajuta să proiectăm

imaginea încrederii şi a competenţei.
Când suntem entuziasmaţi de ceea ce facem, emoţia, bucuria, sentimentul de satisfacţie din interiorul nostru pun stăpânire pe întreaga noastră activitate. Nu este întotdeauna uşor să fii entuziast în privinţa multora dintre lucrurile pe care le ai de făcut zilnic, dar e posibil, dacă te străduieşti puţin.
Entuziasmul este ingredientul secret al succesului în cazul oamenilor cu cele mai mari reuşite, cât şi generatorul de fericire din vieţile celor care îl posedă.
„Ceea ce se întâmplă în minte este ceea ce determină rezultatul. Când o persoană este cu adevărat entuziasmată poţi vedea asta în strălucirea din ochii ei, în personalitatea ei vioaie şi plină de viată. O poţi vedea în energia întregii fiinţe. Entuziasmul face diferenţa în atitudinea ta faţă de alţi oameni şi în a altora faţă de tine. El face marea diferenţă între a fi un «oarecare» şi a fi o persoană charismatică.”
Norman Vincent Peale
Idei principale
•Pentru a avea o viaţă satisfăcătoare, plină de avantaje, trebuie să înveţi mai întâi să te iubeşti cu adevărat. Acesta este primul pas către o viaţă intensă. Iubirea de sine duce la încrederea în sine, la stima de sine şi la felul în care ceilalţi te percep.
•Stima de sine se defineşte cel mai bine drept felul în care ne apreciem.

•Persoanele care au o stimă de sine ridicată cred că au mai multe şanse să reuşească decât să eşueze în majoritatea lucrurilor pe care le fac.

•Vei suferi eşecuri şi dezamăgiri în viaţă, dar dacă te vei concentra pe realizările tale în loc să te concentrezi pe eşecuri, stima de sine va rămâne la cote înalte şi te va ajuta să depăşeşti crizele temporare.
•Prea des suntem mai preocupaţi de ce cred alţii despre noi decât de ceea ce credem noi despre propria persoană. Ei te pot supraestima sau subestima. Succesul tău depinde în special de ceea ce crezi despre tine însuţi. Poţi reuşi chiar dacă nimeni altcineva nu crede, însă nu vei reuşi niciodată dacă nu crezi în tine.
•O imagine plăcută poate fi dezvoltată. Deşi unele aspecte care alcătuiesc imaginea noastră sunt înnăscute – aspectul nostru fizic, nivelul de inteligenţă şi unele talente – fiecare dintre noi are abilitatea de a-şi exploata la maximum trăsăturile înnăscute şi de a le dezvolta pentru a ne oferi acea imagine pe care toţi ceilalţi o vor admira.
•Trăsăturile personalităţii pot fi dobândite. Oamenii nu se nasc egali. Trebuie să recunoaştem că nu toţi au acelaşi nivel de inteligenţă, putere fizică sau nivel de energie, dar, cu efort, putem deveni charismatici. Putem alege să lucrăm la dezvoltarea trăsăturilor personalităţii pe care dorim să o dobândim. Secretul constă în sârguinţa noastră.

•Oamenii entuziaşti în privinţa lor şi a acţiunilor pe care le întreprind îşi desfăşoară activitatea cu siguranţa succesului. Lumea a făcut dintotdeauna loc entuziasmului. El ne multiplică puterile şi ne îmbunătăţeşte la maximum toate capacităţile.

Pasul 2

Stabileşte-ţi şi atinge obiective realizabile
Toţi oamenii de succes încep cu un obiectiv. Stabilirea obiectivelor şi a acţiunilor ce trebuie întreprinse pentru realizarea lor sunt paşi importanţi pe lungul drum către succes. Dacă ştii încotro te îndrepţi şi cum plănuieşti să ajungi acolo, îţi vei putea canaliza timpul, energia şi emoţiile – şi vei porni pe drumul cel bun pentru atingerea acelor obiective.
Un vas cu cârma ruptă va continua să plutească cu toată viteza, la nesfârşit, dar nu va ajunge niciodată nicăieri. Va ajunge într-un port doar accidental şi, chiar dacă îl găseşte, încărcătura sa nu va fi potrivită pentru oamenii, clima sau condiţiile de acolo. Vasul trebuie direcţionat spre un anumit port unde marfa transportată de el este potrivită şi solicitată, iar nava trebuie să se îndrepte neapărat acolo, pe soare sau furtună, prin viscol sau ceaţă. La fel, o persoană care a reuşit în viaţă nu trebuie să plutească fără cârmă în oceanul vieţii, dar nici nu trebuie să se îndrepte direct spre portul de destinaţie doar atunci când oceanul este liniştit, curenţii şi vânturile sunt prielnice, ci trebuie să-şi menţină cursul şi când e încolţit de vânt şi furtună, chiar şi atunci când este învăluit în ceaţa dezamăgirii şi în negura obstacolelor.
începe cu un vis
începem cu un vis – o viziune a viitorului. în vis suntem bogaţi, fericiţi şi poate chiar faimoşi. Majoritatea oamenilor chiar visează la un astfel de viitor, dar în cele mai multe cazuri asta este tot ce va rămâne – un vis.

Oamenii de succes au avut şi ei acele visuri, dar le-au transformat în obiective şi apoi în realitate. Visurile lor nu au fost speranţe deşarte de succes, ci visuri ale unor realizări specifice spre care tindeau. Edison a visat o lume în care energia electrică să lumineze noaptea. Beethoven a visat muzica înălţătoare a spiritului.

Bill Gates a visat la un software care să permită tuturor – nu doar marilor organizaţii – să folosească puterea calculatoarelor. Marii actori, artişti, muzicieni, scriitori, contabili (da, contabili) au visat – nu doar celebritatea, ci şi felul în care îşi vor folosi talentele pentru obţinerea succesului.
Visarea nu este doar pentru genii. Toţi oamenii prosperi spun că succesul lor a început cu o speranţă, un vis, care a condus spre un obiectiv, care a dus la un plan de acţiune şi, inevitabil, la realizarea obiectivului.
Visarea nu este doar pentru tineri. Nu este niciodată prea târziu să ai un alt vis care să ducă spre noi obiective şi mai departe către noi realizări. Este uimitor ce au putut să realizeze oamenii care au avut visuri mult mai târziu în viaţă. – Benjamin Franklin trecuse de 50 de ani când a început studierea ştiinţelor naturii şi a filosofiei. Milton, deşi orb, depăşise vârsta de 50 de ani când şi-a încheiat poemul epic Paradisul pierdut.
Visarea nu este limitată doar la influenţele şi prejudecăţile vremurilor. Ani la rând, femeilor li s-au impus restricţii în ceea ce încercau să realizeze. Carierele lor se limitau doar la ce se considera „muncă pentru femei”. Aveai nevoie de determinare şi curaj doar pentru a te gândi la alte opţiuni. Un exemplu îl constituie Elaine Pagels, profesor la Princeton şi autoarea unor cărţi de succes despre gnosticism şi creştinismul timpuriu. Ea povestea că a fost educată într-o perioadă în care fetele erau instruite nici măcar să nu se gândească la cariere importante. Ea s-a simţit liberă să urmeze ce-i plăcea; doar mai târziu a descoperit că îşi putea câştiga existenţa din acestea. Visul devenise obiectivul ei.
‚Dacă vrei să ai o viaţă fericită, leag-o de un scop, nu de oameni sau lucruri.”
Albert Einstein

în secolul al XIX-lea, Frederick Douglass, născut în sclavie, nu a permis ca rasa sau condiţia sa de servitor să-l oprească din a învăţa să scrie şi să citească pentru ca, în final, să devină conducătorul poporului său. în secolul XXI, Barack Obama a depăşit bariera rasei şi a devenit primul preşedinte afro-american al

Statelor Unite.
Astăzi, numeroase astfel de bariere au dispărut în multe domenii profesionale. De exemplu, în majoritatea facultăţilor de drept, de medicină sau în alte şcoli profesionale din Statele Unite, jumătate, sau chiar mai mult, dintre studenţi sunt femei. Ca angajator, este ilegal să discriminezi pe cineva din cauza rasei, genului sau a credinţei sale.
Când vine vorba de realizarea visurilor noastre, chiar şi judecata este mai importantă decât voinţa. Doar cei cu o voinţă de fier şi determinarea că nimic nu-i va împiedica au certitudinea că prin curaj şi perseverenţă vor reuşi. Visurile devin obiective şi obiectivele devin realizări pentru cei care se străduiesc suficient de mult.
Transformarea visurilor în obiective
Din nefericire, prea mulţi visători rămân doar atât – nişte visători. Visurile rămân visuri. Când transformăm visurile în obiective, ele nu mai sunt fantezii, ci devin ţinte pe care ni le stabilim în drumul spre succes. Trebuie să adăugăm un scop visurilor noastre, determinarea că vom face tot posibilul pentru ca ele să devină realitate.
O persoană care a avut un vis şi l-a transformat într-un obiectiv de succes este designerul de îmbrăcăminte Rachel Roy. Filmele pe care le-a văzut în copilărie i- au inspirat lui Rachel dragostea pentru modă. Hainele purtate de femeile de pe marele ecran păreau să le confere aura încrederii şi a succesului. Rachel visa că poate crea pentru ea şi pentru celelalte femei aceeaşi aură, un look sofisticat, care să genereze o stimă de sine benefică.

O dată pe an mergea împreună cu familia la cumpărături pentru şcoală. Era deranjată de lipsa varietăţii obiectelor vestimentare interesante din magazinul local şi a hotărât că, dacă va avea ocazia, va crea modele vestimentare mai bune. Mama i-a spus că aceasta era treaba buyer-ului. Acum visul ei avea un nume: buyer. în acel moment, a povestit ea, visul a devenit obiectivul ei – să ajungă buyer în domeniul modei.

Prima ei slujbă a fost de gestionar. A trecut repede de la asistent manager la personal shopper şi la stilist în diverse magazine. în scurt timp crea îmbrăcăminte şi era pe drumul spre o poziţie superioară în compania unde lucra.
Când soţul ei, Damon Dash, a dorit să lanseze o linie vestimentară independentă, Roy trebuia să ia o decizie – să rămână fidelă carierei sale de succes sau să pornească afacerea cu Dash. A ales să o ia de la capăt, dedicându-se noului job, lucrând cu toată priceperea, aducându-şi tot timpul contribuţia şi implicându-se în cât mai multe aspecte ale afacerii. Dorea să devină de neînlocuit. După aproape şase ani, Rachel era sigură că poate să conducă singură o afacere şi şi-a deschis propria companie. Creaţiile sale au fost foarte bine primite de industria vestimentară, iar astăzi este considerată unul dintre cei mai renumiţi designeri din domeniul modei.
Este o mare diferenţă între cei care îşi doresc şi cei care fac. Rachel Roy a fost mai mult decât o visătoare şi decât cineva care îşi dorea. Ea şi-a transformat visul într-un obiectiv şi a lucrat din greu pentru realizarea acestuia.
Crede şi vei reuşi
însăşi obişnuinţa de a spera că viitorul este plin de lucruri bune pentru noi, că vom prospera şi vom fi fericiţi, vom avea o familie minunată, un cămin frumos, o carieră de succes şi că vom reprezenta ceva este cea mai bună modalitate cu care să ne începem viaţa.

Ceea ce încercăm să exprimăm cu tenacitate este ceea ce dorim să realizăm, chiar dacă pare puţin probabil sau chiar realizabil. Dacă încercăm întotdeauna să ne exprimăm idealul şi îl vizualizăm cât mai viu cu putinţă şi încercăm din răsputeri să-l realizăm, mai mult ca sigur vom realiza acele lucruri care am dori să devină realitate în viaţa noastră, fie că acestea sunt: o stare bună de sănătate, un caracter nobil sau o carieră extraordinară. Doar când dorinţa se cristalizează în soluţie devine eficientă. Dorinţa combinată cu voinţa puternică de a realiza un lucru produce puterea creatoare. Dorinţa arzătoare, năzuinţa şi strădania, toate laolaltă generează rezultate.

Dacă dorim să ne perfecţionăm în vreun fel, trebuie să ne vizualizăm cât mai viu şi cu tenacitate aptitudinile şi să menţinem un ideal superior pe aceeaşi linie cu ambiţiile noastre. Trebuie să ţinem minte acest lucru până când îi simţim forţa şi împlinirea în viaţa noastră. Suntem născuţi pentru a câştiga, a cuceri şi a duce o viaţă plină de victorii. Ar trebui să avem un succes răsunător în activitatea pe care ne-am ales-o, în relaţia noastră cu oamenii şi în toate celelalte etape ale vieţii.
Prosperitatea începe în mintea noastră şi devine un lucru imposibil când atitudinea mentală îi este ostilă. Este o mare greşeală să lucrezi pentru un obiectiv şi să te aştepţi la altceva, deoarece totul trebuie creat mai întâi mental şi este obligatoriu să urmezi modelul mental. Nu vom deveni prosperi dacă de fapt ne aşteptăm sau ne aşteptăm pe jumătate să rămânem săraci. Vom primi ce ne aşteptăm să primim, iar dacă nu ne aşteptăm la nimic, nu vom primi nimic.
Când fiecare pas pe care-l facem este pe drumul spre eşec, cum putem spera să ajungem la obiectivul succesului? Dacă abordăm drumul într-un mod greşit, dintr-o perspectivă pesimistă, deprimantă, fără speranţă, putem munci cât de intens dorim, dar eforturile noastre vor fi zadarnice. Gândurile sunt magneţi care atrag lucruri similare lor. Dacă mintea noastră insistă asupra sărăciei şi a bolilor, ea va aduce sărăcie şi boală. Nu există nici o posibilitate să producem exact opusul a ceea ce avem în minte, deoarece atitudinea noastră mentală este modelul încastrat în viaţa noastră. Realizările noastre sunt înfăptuite mai întâi mental.
Groaza eşecului, teama de pierdere financiară şi de posibila umilire împiedică numeroşi oameni să obţină exact lucrurile pe care şi le doresc, secătuindu-i de vitalitate şi împiedicându-i, prin griji şi anxietate, de la munca eficientă, creativă, care să le aducă succesul.

Obiceiul de a privi totul constructiv, din perspectiva bună, optimistă a lucrurilor, a credinţei şi a siguranţei, în loc să le privim prin prisma îndoielii şi a nesiguranţei, cât şi obiceiul de a crede că urmează să se întâmple numai lucruri bune, că dreptatea trebuie să triumfe, că adevărul trebuie să învingă greşeala, că armonia şi sănătatea sunt o realitate – acestea sunt atitudinile optimistului, cele care, în cele din urmă, vor reforma lumea.

Autoevaluarea pentru succes

Nu putem depinde de alţii să ne pună pe drumul succesului. Depinde în totalitate doar de noi. înainte de a stabili care sunt obiectivele ce ne pot face să pornim în această călătorie, trebuie mai întâi să ne evaluăm. Trebuie să căutăm adânc în mintea noastră şi să extragem ceea ce vrem cu adevărat de la viaţă şi însuşirile care ne vor duce spre atingerea acestui obiectiv.

Trebuie să fim realişti. Am putea dori să stabilim un obiectiv ce pare dezirabil, dar s-ar putea să nu avem abilităţile necesare realizării lui. Am putea visa să devenim un star de cinema sau cântăreţ de operă, dar nu avem talentul necesar. Cariera noastră de vis ar putea fi în domenii nefezabile pe care să le încercăm noi. Pe de altă parte, putem avea aptitudini şi abilităţi pe care nu ne dăm seama că le posedăm şi care ne pot duce spre o carieră satisfăcătoare şi profitabilă. Cum putem afla? Să privim adânc în sufletul nostru. O introspecţie atentă va scoate acest lucru la iveală. Majoritatea adulţilor ştiu ce pot face şi ce nu, ce le place şi ce nu le place. Deşi nu pare, introspecţia ne dă posibilitatea de a ne scoate în evidenţă înclinaţiile şi abilităţile cele mai bune.

Ceea ce trebuie să facem este să ne examinăm sistematic pregătirea, experienţa anterioară, hobby-urile şi interesele. Să căutăm acele aspecte din viaţa noastră când am reuşit, am avut satisfacţii şi bucurii. Sunt indicatorii domeniilor în care vom reuşi pe viitor. Dar acesta este doar începutul. Să privim dincolo de ceea ce am realizat şi să ne gândim la ce putem realiza.

Oamenii de succes învaţă chiar de la începutul carierei lor care sunt resursele pe care se pot baza. Trebuie să ne facem un inventar al eventualelor valori şi resurse. Să nu ne uităm doar la ceea ce am realizat până acum în viaţă, ci la ceea ce ştim că putem realiza. Marea majoritate a tinerilor pornesc în carieră fără să-şi cunoască abilităţile cu adevărat şi le descoperă, de obicei, una după alta pe parcurs.

Prea mulţi oameni nu-şi descoperă niciodată mai mult de un mic procent al abilităţilor şi rareori îşi depăşesc condiţia, fie că vorbim de o funcţie prost plătită sau de una inferioară. Trudesc din greu în mediocritate, deşi au resurse, iar dacă ar putea să le detecteze, acest lucru i-ar propulsa în funcţii superioare. Dintr-un motiv oarecare, ei nu ajung în mediul propice de trezire a ambiţiei sau nu intră în

contact cu ideile ori mentorii care să le aprindă forţa uriaşă a valorilor ascunse.

Identitatea obiectivului

Oamenii de succes cred cu tărie că trebuie să ne dedicăm cu desăvârşire obiectivelor noastre. O decizie fără nici o restricţie are o putere uriaşă – căci este vorba de a avea un scop puternic, persistent, tenace, care riscă totul, şterge toate obstacolele din calea sa şi îşi atinge obiectivul, indiferent de cât timp este nevoie, de sacrificiul sau de preţul plătit.

Pentru a reuşi trebuie să ne concentrăm toate capacităţile mentale asupra unui ţel lipsit de rezerve şi să avem tenacitatea scopului care duce la înfrângere sau la victorie. Orice altă înclinaţie care ne tentează trebuie suprimată.

Trebuie să plantăm în mintea noastră seminţele care ne vor permite să acceptăm şi să ne implementăm obiectivul. Pentru a avea grijă de aceste seminţe, trebuie să redactăm o declaraţie clară şi concisă a obiectivului nostru şi ceea ce intenţionăm să întreprindem pentru realizarea lui. Ar trebui să citim apoi această declaraţie cu voce tare, de două ori pe zi, prima oară chiar înainte de a ne duce la culcare şi a doua imediat când ne trezim dimineaţă. Pe măsură ce citim, trebuie să vedem, să simţim şi să credem că deja realizăm obiectivul.

Stabilirea obiectivelor

Peter a dorit dintotdeauna să devină inginer. Pe când era copil, mecanica îl interesa cel mai mult. La şcoală a excelat la matematică şi ştiinţe. Obiectivele carierei sale erau solide şi le-a urmat atât la facultate, cât şi în afaceri.

Majoritatea dintre noi nu sunt la fel de norocoşi ca Peter. în vremea copilăriei şi a adolescenţei avem doar vagi concepte despre carieră şi adesea „ajungem” la locul de muncă din întâmplare. Cu toate acestea, nu este niciodată prea târziu să

stabilim obiective – nu doar la locul de muncă şi în carieră, ci în toate aspectele vieţii.

Jeanne a cochetat cu mai multe slujbe după terminarea facultăţii. îşi luase diploma în marketing, dar primul loc de muncă în acest domeniu a plictisit-o de moarte. A trecut la vânzări, dar era nefericită şi stresată. Următorul serviciu, ca asistent juridic într-o firmă de avocatură, a entuziasmat-o şi i-a stârnit interesul de a deveni consilier juridic.

Şi-a stabilit un obiectiv pe termen lung – acela de a deveni avocat de drept penal. A cerut transferul în interiorul firmei pentru a lucra cu avocatul care se ocupa de cazurile penale. A urmat facultatea de drept la seral şi, în scurt timp, şi-a luat diploma de avocat. Şi-a stabilit un alt obiectiv, acela de a lucra în biroul avocatului din oficiu pentru a căpăta experienţă înainte de a începe practica pe cont propriu.

„Dacă ai eşuat în ceea ce ţi-ai dorit foarte mult să realizezi, nu renunţa şi acceptă înfrângerea. încearcă altceva. Ai mai mult de o coardă la arcuş – trebuie doar să o descoperi.”

Dale Carnegie

îndrumări pentru stabilirea obiectivelor

Pentru a transforma obiectivele în ceva mai mult decât nişte planuri ireale, ele trebuie să combine următoarele elemente:

Să fie specificate clar

Indică în termeni clari ceea ce doreşti să realizezi. Stabileşte în detaliu şi cu fermitate care este obiectivul. De exemplu, dacă spui: „Obiectivul meu este să fiu cel mai bun vânzător din companie”, sună bine, dar trebuie să fii mai precis: „Obiectivul meu este să ating un volum de vânzări de atâţia dolari pentru următorul an financiar şi cu 10% mai mult în următorii trei ani”. Acum cunoşti obiectivul, iar subconştientul tău te va ajuta să îţi concentrezi eforturile pentru atingerea acelor cifre.

Să fie rezonabile

Dacă obiectivele propuse nu pot fi atinse, stabilirea lor este inutilă. Pentru a asigura caracterul rezonabil al obiectivului, împarte obiectivul stabilit pe termen lung în mai multe obiective realizabile. De exemplu: Obiectiv pe termen lung: expunerea tablourilor mele într-o prestigioasă galerie de artă în decurs de trei ani. Obiective intermediare: terminarea unui număr de atâtea pânze până în luna decembrie a anului viitor; organizarea unei expoziţii la galeria de artă locală până în luna iulie a anului viitor; să citesc o recenzie despre mine într-o revistă de artă până în luna decembrie a acestui an. Obiective pe termen scurt: să pictez un tablou în fiecare lună; prezentarea lucrărilor personale la un număr de galerii în fiecare lună pentru evaluarea acestora de către proprietarul galeriei.

Să te inspire

Dacă îţi stabileşti un obiectiv prea uşor de realizat, acest lucru nu te va motiva să faci mai mult decât o activitate minimă. Trebuie să-ţi stabileşti obiective care să te anime să mergi mai departe şi să munceşti mai intens pentru realizarea lor. Oamenii de succes recunosc că, odată ce au atins un obiectiv, trebuie să-şi stabilească imediat altul care îi determină să forţeze şi să continue perfecţionarea şi dezvoltarea.

Să fie bazate pe acţiune
Dacă acţiunile ce vor fi întreprinse pentru implementarea obiectivelor nu sunt importante, obiectivele nu vor rămâne altceva decât visuri. Pe lângă componentele sale fizice, acţiunea are şi componente mentale şi emoţionale. Trebuie să fii pregătit mental să te gândeşti în orice moment la obiectivele tale şi la acţiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea lor. Din punct de vedere emoţional, nu trebuie să-ţi fie teamă sau să fii copleşit. Trebuie, pur şi simplu, să-ţi aminteşti de determinarea ta şi să faci treptat câte un pas. Dacă pe parcurs întâmpini opoziţie, nu ceda descurajării.
Să fie măsurabile
Nu este întotdeauna posibil să cuantifici obiectivele. Unele obiective pot fi măsurate în termeni financiari ori din punct de vedere numeric. Poţi stabili cifrele de vânzări pe care vrei să le realizezi lunar, trimestrial sau anual – în termeni de unităţi de producţie sau în funcţie de valoarea în bani. Poţi stabili obiectivele de producţie după cantitate. Chiar şi obiectivele intangibile, care nu pot fi cuantificate, se pot stabili în termeni măsurabili. Obiectivul principal poate fi segmentat şi planificat pentru finalizarea fiecărui segment. Astfel, poţi măsura cât de aproape eşti de realizarea fiecărui segment şi îţi poţi regla activităţile pentru a te asigura că vor fi realizate într-o manieră potrivită.
Să fie aşternute pe hârtie

Un mod de a te asigura că obiectivele tale nu vor fi uitate sau nu se vor pierde în viaţa agitată de zi cu zi este să le scrii pe hârtie. Alcătuieşte o listă cu obiectivele pe termen lung; împarte-o în acţiuni pe termen scurt şi mediu. Scrie-le cu litere mari şi afişează-le într-un loc unde le vei vedea zilnic – pe biroul tău, pe frigider,

pe oglindă. Citeşte-le, memorează-le, reciteşte-le şi întreabă-te în fiecare zi: „Ce pot face pentru realizarea acestor obiective?”

Să fie flexibile

Există momente când situaţiile se schimbă, iar obiectivul pe care l-ai stabilit nu mai este realist sau relevant pentru afaceri. S-ar putea ca situaţia economică să nu mai fie favorabilă începerii unei afaceri pe cont propriu, inovaţiile tehnologice să transforme obiectivul într-unui depăşit, poate ai făcut câteva erori în studiul tău, iar obiectivul nu mai este realizabil. Aceasta nu înseamnă neapărat că trebuie să abandonezi în totalitate. Va necesita poate o regândire sau mai multă muncă de cercetare. Dacă te confrunţi cu o astfel de situaţie, reanalizează ce s-a întâmplat şi fă corecturile necesare.

Eşuăm adesea să îndeplinim un set de obiective. Nu cădea pradă frustrării şi nu renunţa. Vezi ce s-a întâmplat, evaluează situaţia şi fă rectificările necesare.

Jason spera că va fi promovat ca director de magazin după ce a lucrat doi ani ca asistent manager. Nu s-a întâmplat aşa. Frustrat, în loc să-şi dea demisia, Jason a revizuit situaţia. în ultimii şase ani, compania unde lucrează a deschis într-un an şase până la zece magazine noi, iar el şi-a stabilit obiectivul pornind de la premisa că firma va continua să deschidă anual alte magazine. Dar, în ultimul an, afacerile au scăzut; s-au deschis doar două puncte de vânzare. Anul acesta, afacerea şi-a revenit, iar el ştie că vor urma noi deschideri de magazine. Adaptându-şi obiectivele, şi-a extins termenul alocat cu încă un an şi, mai mult ca sigur, va izbuti.

Să necesite efort

După realizarea unui obiectiv, stabilim altul care ne va face să continuăm să ne perfecţionăm şi să ne dezvoltăm. La începerea unui nou program de fitness, lui

Ben i s-a spus că, dacă va înota treizeci de lungimi de bazin într-o jumătate de oră, se va menţine în forma optimă. Nu i-a luat mult timp să atingă acest obiectiv. Mulţi oameni de vârsta lui – aproape 60 de ani – ar fi fost mulţumiţi să înoate în acest ritm, dar Ben aflase că în bazinul de 22 de metri pe care îl folosea 36 de lungimi de bazin echivalau cu 800 de metri. A decis imediat să lupte pentru atingerea acestui nou obiectiv.

Să fie făcute publice

în majoritatea programelor de slăbit, participanţii sunt sfătuiţi să-şi informeze familiile în legătură cu numărul de kilograme pe care intenţionează să le piardă şi să le ţină la curent cu progresul lor. De ce? Când îţi împărtăşeşti obiectivul cu alte persoane, ele te vor ajuta să-l realizezi. Când eşti tentat să renunţi, vei fi încurajat să continui.

Karen a abandonat colegiul după ce s-a măritat ca să poată munci până când soţul ei îşi termina studiile. Apoi, şi-a propus să se întoarcă la şcoală şi să-şi ia diploma. Naşterea copiilor i-a schimbat planul. Zece ani mai târziu, Karen a reuşit să-şi reia studiile. Să ai grijă de casă, să lucrezi opt ore pe zi şi să mergi seara la cursuri este destul de greu. Din când în când, Karen simte că nu merită efortul. Dar, deoarece soţul, copiii şi prietenii ei ştiu cât de important este pentru ea să-şi termine studiile, o ajută la cumpărături, îi ridică moralul şi o încurajează să continue.

Evaluarea progresului

Nu toate obiectivele pot fi cuantificate astfel încât să poată fi măsurate cu uşurinţă, dar, când ai posibilitatea, stabileşte standarde şi termene specifice. Când obiectivele nu sunt cuantificabile, găseşte o cale de a măsura cât de aproape eşti de realizarea lor.

Lee şi-a stabilit obiectivele privind vânzările pentru restul anului aşteptându-se la o creştere a volumului anual cu 8%. Acest lucru însemna că va trebui să deschidă cel puţin patru conturi noi sau să crească vânzările către clienţii actuali. A împărţit acest scop în obiective lunare care puteau fi uşor măsurate în raport cu vânzările sale efective. Dacă afacerea nu ajungea la nivelul obiectivului lunar, putea lua imediat măsurile necesare pentru a reveni pe linia de plutire.

Ca director al departamentului de Resurse Umane din cadrul companiei sale, Kathy nu putea stabili obiective cuantificabile. Obiectivele sale pentru următoarele douăsprezece luni cuprindeau iniţierea unui program de pregătire pentru operatorii de procesare date, analizarea şi prezentarea către conducere a unui nou tip de pachet de beneficii şi conceperea unui sistem de evaluare a productivităţii personalului administrativ şi de specialitate.

A împărţit fiecare dintre aceste obiective pe segmente şi a stabilit termene pentru fiecare segment. în felul acesta putea măsura cât de aproape se afla de realizarea fiecărui segment, reglându-şi activităţile pentru a se asigura de îndeplinirea tuturor segmentelor până la sfârşitul anului.

„Ţinteşte sus, căci stelele se ascund în tine. Visează profund, pentru că fiecare vis precedă un ţel.”

Rabindranath Tagore, scriitor, laureat al Premiului Nobel

Procesul de planificare

Să studiem un exemplu de stabilire eficientă a obiectivelor. Să presupunem că eşti un distribuitor de articole de feronerie care îşi vinde linia de produse în principal antreprenorilor din domeniul construcţiilor. Am dori să ne extindem pe piaţa de consum – cu vânzări către punctele de desfacere, către furnizorii din construcţii, către raioanele de feronerie din magazine şi din lanţurile de magazine cu discount.

Iată o abordare în opt puncte de stabilire a obiectivului, pe care o putem urma.

Punctul 1: Rezultatul dorit

Primul nostru punct îl reprezintă rezultatul final al proiectului. Este o imagine a ceea ce dorim la final. Trebuie să fie clar specificată şi aprobată de toţi membrii echipei de conducere.

Punctul 2: Circumstanţele actuale

Examinează situaţia actuală. Care sunt în momentul de faţă punctele tari şi punctele slabe în promovarea acestor produse?

Punctul 3: Stabilirea obiectivelor

Acum eşti în măsură să defineşti şi să stabileşti obiective realiste pentru a realiza cu succes scopul acestui proiect. Fără astfel de obiective, plutim în derivă. Obiectivele trebuie definite din punctul de vedere al proceselor şi resurselor. Cam cât din timpul şi efortul nostru va fi dedicat noilor pieţe şi cum va afecta asta pieţele actuale?

După cum am spus mai devreme în acest capitol, scopurile noastre trebuie să fie uşor de măsurat prin date obiective. Ce cotă de piaţă trebuie să ne străduim să atingem în fiecare dintre cele patru trimestre din primul an al procesului?

Obiectivele trebuie definite clar din punctul de vedere al timpului. Stabileşte timpul necesar acordat fiecărei faze a procesului, inclusiv planificarea, pornirea

fiecărei etape şi implementarea programului.
Pasul 4: Acţiunile concrete
în vederea realizării obiectivelor se vor stabili priorităţile şi se vor întreprinde acţiunile concrete specifice. Acţiunile concrete trebuie să definească cerinţele financiare, materiale şi de echipamente, astfel încât să putem stabili un buget rezonabil. Aceste acţiuni concrete cuprind:
•Cine va executa sarcina? îmi pot realiza obiectivul cu actualul personal de vânzări şi marketing? Dacă da, ce tip de pregătire necesită? Va trebui să angajez suplimentar vânzători şi personal de marketing? Dacă da, ce abilităţi şi ce experienţă trebuie să caut?
•Metode folosite. Ce trebuie să fac diferit pentru a ajunge pe această nouă piaţă? •Cine răspunde de coordonarea realizării în ansamblu?
Punctul 5: Cheltuieli
Un alt aspect al planificării îl constituie stabilirea bugetului şi a cheltuielilor pentru fiecare etapă. Cheltuielile includ personalul, echipamentele, materialele şi oricare alte cheltuieli necesare realizării obiectivului.
Punctul 6: Termene-limită

Termenele-limită trebuie stabilite şi comunicate astfel încât să fie înţelese clar,

iar obiectivele pe termen scurt, mediu şi lung să fie realizate. Când stabileşti termenele, fii realist. Notează planificarea pentru a evita interpretările greşite.

Punctul 7: Implementarea

O parte importantă, dar omisă în implementarea planului este să te asiguri că toţi cei implicaţi îşi înţeleg rolul pe care îl au în realizarea obiectivelor. Stabileşte angajamentul faţă de rezultatele convenite.

Punctul 8: Follow-up/Evaluarea

O parte foarte importantă în procesul de îndeplinire a obiectivului constă în păstrarea unor înregistrări exacte, analizarea cauzelor care au dus la apariţia unor devieri şi luarea unor măsuri de rezolvare a tuturor problemelor. Concentrează-te pe factorii cruciali pentru realizarea obiectivului. Stabileşte puncte de reper la anumite intervale-cheie, astfel încât devierile de la obiective să fie identificate rapid, reglate sau reevaluate cât mai devreme în etapele procesului.

Prin stabilirea unui plan bine conceput te vei putea concentra asupra adevăratelor obiective, vei măsura progresul şi te vei asigura că lucrul cel mai important pentru tine în cadrul jobului sau alte aspecte din viaţa ta se vor realiza.

„Când vine înfrângerea, accept-o ca pe un semn că planurile tale nu sunt sigure, refă planurile şi porneşte din nou în călătoria spre obiectivul râvnit.”

Napoleon Hill, autorul cărţii Gândeşte şi vei fi bogat
Idei principale
•Oamenii prosperi afirmă că succesul lor a început cu o speranţă, un vis, care au dus la un obiectiv, ce la rândul lui a condus la un plan de acţiune şi inevitabil la realizarea obiectivului.
•înainte de a stabili ce obiective te ajută să porneşti în această călătorie, trebuie să te autoevaluezi. Trebuie să cauţi adânc în minte şi să stabileşti ce vrei cu adevărat de la viaţă, ce mijloace ai la îndemână pentru îndeplinirea acelui obiectiv.
•Formularea unor obiective rezonabile şi realizabile constituie primul pas către succes.
•Urmează aceste îndrumări pentru stabilirea obiectivelor:
-Obiectivele trebuie stabilite clar.
-Obiectivele trebuie să fie suficient de realizabile.

-Obiectivele trebuie să ne anime.

-Obiectivele trebuie să se bazeze pe acţiune.
-Obiectivele trebuie să fie măsurabile.
-Obiectivele trebuie aşternute pe hârtie.
-Obiectivele trebuie să fie flexibile.
-Obiectivele trebuie să necesite efort.
-Obiectivele trebuie împărtăşite şi altor oameni care te pot ajuta.
•Obiectivele trebuie evaluate periodic pentru măsurarea progresului făcut.

- Un plan de acţiune bine conceput şi scris este important pentru realizarea obiectivelor.

Pasul 3

Poartă-te bine cu ceilalţi
Unul dintre motivele cele mai obişnuite pentru care oamenii nu se înţeleg cu semenii lor este deoarece ei presupun că fiecare îşi transmite dorinţele şi psihologia proprie. Nu putem şti întotdeauna ce-l face pe celălalt să acţioneze sau să răspundă unei situaţii într-un anumit fel. Dar putem înţelege tipul de tratament apreciat de majoritatea oamenilor şi la care răspund favorabil şi ne putem folosi de înţelegerea bunelor relaţii interpersonale. Iată câteva ponturi care îţi vor permite să te înţelegi bine cu oamenii pe care-i întâlneşti.
Recunoaşterea ca individ

Aş face bine să-ţi reamintesc că, în fiecare grup de oameni – la locul de muncă, acasă sau pe terenul de fotbal –, fiecare persoană este diferită de noi şi de celelalte din grup. Fiecărei persoane îi place să constate că recunoaştem aceste diferenţe şi o tratăm ca pe o persoană specială, şi nu ca pe un element standard interschimbabil. Trebuie să ne dezvoltăm practica ascultării şi observării oamenilor cu care relaţionăm şi să învăţăm să le apreciem unicitatea. Află care sunt puterile şi limitările lor, ce le place şi ce nu, cum acţionează sau reacţionează şi adaptează la personalităţile lor modul în care te porţi cu fiecare dintre ei. Acordând atenţie acestor diferenţe, aflăm că fiecare are una sau mai multe preocupări privind relaţiile şi activităţile sale. De exemplu, presupune că ai o funcţie de conducere sau eşti lider de echipă în compania în care lucrezi. Observi că Joe, unul dintre membrii echipei tale, evită situaţiile care-l pot expune unui pericol şi nu-şi va asuma nici un risc de teama eşecului sau poate nu vrea să-şi pună în pericol locul de muncă. Remarci că Betty este foarte ambiţioasă şi vrea să avanseze cât mai repede posibil. Printre alţi parteneri de-ai tăi, Sam şi Lil au nevoie constant de o confirmare verbală, pe când Karen încearcă noi abordări. Reţinând astfel de diferenţe individuale, vom putea munci mai eficient alături de fiecare dintre ei, ajutându-i să obţină ce-şi doresc cel mai mult din partea noastră.

Tratament diferit versus tratament preferenţial

Unii manageri sunt îngrijoraţi că „satisfacerea capriciilor” fiecărui angajat ar însemna să o trateze pe fiecare persoană diferit, iar acest lucru nu ar fi doar haotic, dar ar putea duce şi la acuzaţii de nedreptate.

Dar fiindcă oamenii nu sunt toţi la fel, trebuie să facem ajustările necesare în conduita noastră faţă de ei cu scopul de a atinge acelaşi obiectiv general – îndeplinirea eficientă a activităţii. Asta nu înseamnă acceptarea unor standarde inferioare sau tolerarea unui comportament neadecvat din partea unora dintre membrii din conducere. Purtându-ne cu oamenii într-un mod care-i face să dea tot ce au mai bun, ne îndeplinim funcţiile manageriale în maniera optimă. în felul acesta, atmosfera de lucru va deveni mai plăcută şi mai productivă, ajutând astfel fiecare persoană şi pe noi să atingem obiectivele dorite.

Trebuie stabilite politici şi proceduri care vor fi comunicate clar angajaţilor şi gestionate într-o manieră adecvată. Cindy şi Sandy au amândouă probleme cu întârziatul. Şefa o place pe Cindy, dar nu o agreează prea mult pe Sandy. Ea aplică măsuri disciplinare când Sandy întârzie, iar Cindy scapă doar cu o mustrare uşoară. Nu numai Sandy e deranjată de această conjunctură. Şi celelalte persoane din departament consideră acest lucru nedrept. Oamenii care comit aceeaşi greşeală ar trebui să suporte şi acelaşi tratament.

Oamenii reacţionează emoţional – nu raţional – când interesul propriu le este în pericol. Dorinţa de a fi tratat corect este adânc înrădăcinată în structura emoţională a tuturor oamenilor. Favoritismul este cel mai important dintre factorii demoralizatori. El distruge sentimentul de siguranţă al oamenilor, care se tem că eforturile şi valoarea personală nu le sunt recunoscute.

Mândria la locul de muncă

Indiferent dacă te afli într-o poziţie de conducere sau de stagiar, eşti mai mult ca sigur mândru de slujba ta. Ţi-ai câştigat locul pe care-l deţii acum şi eşti mândru de realizările tale. Şefii îţi apreciază munca şi te consideră parte importantă din companie. Dacă le-am putea insufla acest sentiment de mândrie tuturor celor aflaţi în jurul nostru, acest lucru ar duce la un moral mai ridicat şi la devotament.
Aprecierea şi lauda trebuie acordate ori de câte ori este necesar. Dale Carnegie ne-a încurajat să fim „generoşi cu aprobările şi darnici cu laudele”, iar sfatul se poate aplica indiferent de situaţia în care ne aflăm. Tuturor le place să audă că sunt o parte valoroasă dintr-un întreg. O putem aprecia pe cumnata noastră pentru că face o treabă minunată curăţând bucătăria sau faptul că bona se joacă cu copiii noştri îi face fericiţi să o aibă în preajmă. Când oamenii ştiu că munca lor este apreciată, comportamentul lor este stimulat şi, mai ca sigur, devine o normalitate.
Importanţa aprecierii contribuţiei a fost confirmată de un raport al Societăţii pentru Managementul Resurselor Umane din SUA, în baza unui sondaj Gallup desfăşurat în patru sute de companii. Acesta a confirmat că relaţia angajatului cu şeful său direct influenţează mai mult rămânerea acestuia la respectivul loc de muncă decât beneficiile salariale sau cele ale jobului. Un leadership corect şi care inspiră, incluzând coachingul şi mentoringul, duce la fidelizarea angajaţilor. Un alt sondaj Gallup a arătat că un indicator-cheie al satisfacţiei şi productivităţii angajatului îl reprezintă convingerea acestuia că şeful are grijă de angajaţi, iar ei pot avea încredere în el.
în mod similar, un studiu al Employee Retention Headquarters a arătat că aprecierea şi implicarea sunt mai importante pentru fericirea angajaţilor decât banii. Personalul trebuie convins verbal sau nonverbal că managementul respectă funcţiile angajaţilor şi că aceştia sunt importanţi pentru succesul organizaţiei. A te purta bine cu ceilalţi înseamnă să sărbătoreşti prompt şi sincer alături de ei evenimentele importante şi reuşitele, în public sau în privat.
Sentimentul apartenenţei

Multe organizaţii se laudă cu spiritul de echipă creat. Spiritul de echipă este

esenţial activităţilor în grup. Oamenilor le place să simtă că sunt parte din ceva mai important decât ei înşişi: o echipă, un grup social, o unitate militară sau o companie. Persoanele sunt mai fericite, mai cooperante şi mai productive când se identifică cu grupul – în special un grup de succes şi eficient. Oamenii se laudă că au servit în Infanteria Marină a SUA încă mult timp după ce şi-au încheiat misiunea. Alţii declară cu mândrie că au fost angajaţi ai IBM, Microsoft, Apple, General Motors, Sony, Toyota sau ai altor companii de prestigiu.
Cum putem clădi acest sentiment de comunitate în cei din jurul nostru?
Managerii buni construiesc spiritul de echipă prezentându-i personalului obiectivele clar şi dându-le tuturor şansa de a participa la stabilirea modului în care ei vor realiza obiectivele respective. Implicându-i în luarea deciziilor care le pot afecta munca, se simt importanţi în departamentul lor, iar acest lucru le consolidează angajamentul. Dacă sunt entuziaşti în privinţa muncii lor, vor fi motivaţi să facă tot ce le stă în putinţă.
„Tratează-i pe oameni ca şi cum ar fi ceea ce ar trebui să fie şi ajută-i să devină ceea ce sunt capabili să fie.”
Johann Wolfgang von Goethe
Billy nu l-a uitat niciodată pe primul său şef. El îşi aminteşte: „îmi venise o idee nemaipomenită prin care puteam creşte producţia în departamentul meu. Emoţionat, am mers la şeful meu să-i spun. Nici măcar nu m-a ascultat. A spus: «Eşti plătit să munceşti, nu să gândeşti. întoarce-te la biroul tău». Cât am lucrat acolo, nu i-am mai propus niciodată o altă idee”.

Oamenii care muncesc cunosc foarte bine procesul de producţie şi vin adesea cu sugestii bune. Toţi suntem mai creativi decât credem. Ar trebui să ne facem un obicei din asta şi să-i încurajăm pe toţi să facă propuneri, dar să le luăm în serios pe fiecare în parte. Dacă o idee este inacceptabilă, explică motivul, dar nu o ignora niciodată – şi nici nu o minimaliza.

Membrii echipei şi partenerii ar trebui să aibă libertatea de a discuta progresele personale cu şeful lor. Unii şefi ridică fără voie o barieră între ei şi cei din subordine, astfel încât partenerii ezită să-i abordeze. S-ar putea să nu realizăm asta, dar dacă angajaţii noştri vin rar la noi cu probleme, nu înseamnă că acestea nu există. Probabil ezită să le discute cu noi. Beneficiile unei comunicări deschise sunt vizibile în toate situaţiile. Poate îţi aminteşti cazul producătorului Johnson & Johnson, care a retras aproape 31 de milioane de sticle de Tylenol, cu o cheltuială imensă din partea companiei, când s-a descoperit că unele capsule au fost infectate. Sinceritatea şi măsurile rapide luate de directorii companiei au fost salutate în media, iar acţiunile companiei şi- au revenit relativ rapid. Acest eveniment (acum peste 30 de ani) a generat o bunăvoinţă extraordinară faţă de companie şi a stabilit printre alte organizaţii un nou standard de soluţionare în caz de criză.

Oportunitatea de a prospera

Nimeni nu doreşte să se plictisească. Când te porţi bine cu ceilalţi te asiguri că aceştia prosperă. într-un mediu de lucru, mai multe studii au arătat că, pentru mulţi angajaţi, activitatea stimulantă şi utilă este mai importantă decât salariul sau avansarea. E dificil să etichetezi entuziasmul şi bucuria pentru un job. Managerii care încurajează implicarea angajaţilor şi îi angrenează în proiecte obţin mai multe idei creative, investesc mai mult în angajaţi şi se mândresc cu rezultatele obţinute. Angajaţii care participă activ în luarea deciziilor într-un spectru larg de probleme ajută la crearea unui mediu plăcut, în care îşi doresc să rămână.

Asigură-le oportunităţi de dezvoltare atât în plan personal, cât şi profesional, iar angajaţii nu-şi vor dori un alt loc de muncă. Furnizarea unor oportunităţi de pregătire pentru dezvoltarea unor abilităţi noi şi a carierei profesionale indică faptul că managerul doreşte să investească în angajaţii lui. Este un lucru foarte important în fidelizarea angajatului. îţi poţi arăta interesul faţă de membrii personalului încurajându-i să se înscrie în organizaţii profesionale (plătindu-le şi taxa de membru) şi acordându-le timp liber şi taxa de admitere necesare pentru a participa la conferinţe şi prânzuri de afaceri. Companiile care au o cotă înaltă de

fidelizare a angajaţilor au reputaţia că asigură mobilitatea ascendentă a personalului. Dacă stabileşti de comun acord cu angajatul evoluţia carierei sale, îţi vei asigura în acest fel devotamentul lui, precum şi acceptarea de către acesta a obiectivelor şi direcţiei companiei. De fapt, 92% dintre respondenţii unui studiu arată că nici măcar o mărire substanţială a salariului anual nu-i va face să- şi schimbe locul de muncă, dacă primesc coaching pentru dezvoltare personală şi profesională.

Recunoaşterea nevoilor celorlalţi

S-ar putea ca uneori să nu anticipăm nevoile specifice ale celorlalţi, dar putem fi întotdeauna conştienţi că alţii au interese ce nu ne implică şi pe noi. Atunci când colegul de cameră învaţă, nu intrăm şi deschidem televizorul. La locul de muncă, companiile care ştiu că angajaţii au nevoie de o viaţă echilibrată au o cotă de fidelizare mai mare decât companiile ce consideră că angajaţii trebuie să mănânce, să respire şi să doarmă muncind. Recunoaşterea şi respectarea importanţei familiei şi a vieţii personale a angajaţilor previn epuizarea şi încurajează loialitatea.

Conform Societăţii pentru Managementul Resurselor Umane din SUA, angajatorii trebuie să fie conştienţi de echilibrul dintre viaţa personală şi cea profesională. Aceştia trebuie să fie dispuşi să ofere programe de muncă flexibile, să fie sensibili la problemele impuse de îngrijirea copilului, a părinţilor şi chiar la balanţa dintre cariera angajatului şi cea a partenerului acestuia.

„Mi-a atras atenţia de multă vreme faptul că oamenii de succes rareori stau liniştiţi şi aşteaptă ca lucrurile să li se întâmple. Ei ies în lume şi fac ca lucrurile să se întâmple.”

Leonardo da Vinci

Opt moduri de a-i trata bine pe ceilalţi la locul de muncă
1.Fiecare persoană trebuie să ştie cum progresează.
2.Ajută personalul să-şi îmbunătăţească productivitatea şi implicarea prin coaching şi îndrumare.
3.”Fii generos cu aprobările şi darnic cu laudele.”
4.Spune-le oamenilor în prealabil despre schimbările care-i vor afecta şi, dacă este posibil, de ce au loc acestea.
5.Profită din plin de priceperea fiecărei persoane.
6.Caută abilitatea care nu a fost încă exploatată; ajut-o pe persoana respectivă să- şi dezvolte acea abilitate şi să o utilizeze.
7.Nu bloca niciodată oportunitatea de avansare a cuiva.
8.Lasă-le oamenilor libertatea de a controla felul în care îşi îndeplinesc sarcinile.

Incurajează-i să propună metode şi abordări mai bune.

Să ne cunoaştem şi să ne depăşim prejudecăţile

Oamenii iau adesea decizii bazate pe factori despre care nici măcar nu-şi dau seama că sunt prejudecăţi.

După ce compania Achilles Heel l-a respins pe Juan C. la un interviu pentru un post în vânzări, el a fost angajat de un competitor direct şi a devenit cel mai bun vânzător dintre angajaţii firmei. Directorul de vânzări din compania Achillels Heel a fost întrebat de ce îl respinsese pe Juan, iar acesta a răspuns: „Pentru că nu ştiam cum se va acomoda".

Câţi oameni pricepuţi nu au fost respinşi – de la locul de muncă sau din punct de vedere social – din cauza prejudecăţilor noastre conştiente sau inconştiente?

Cuvântul „prejudecată" înseamnă „idee preconcepută". De exemplu, când facem angajări, avem o înclinaţie către cei care se potrivesc noţiunilor noastre preconcepute referitoare la un succes garantat sau nu în activitatea respectivă. Adesea, aceste idei preconcepute sunt greşite – fiind bazate pe idei care nu rămân în picioare când sunt atent analizate.

Termenul „prejudecată" înseamnă „pre-judecată". Decizia se ia în baza unei caracteristici superficiale, înainte de a efectua o evaluare reală a calificărilor.

Uneori îi respingem pe oameni din cauza unei trăsături personale specifice care ne deranjează. Aminteşte-ţi că perspectiva este numai a ta şi nu este neapărat împărtăşită de alţii. De exemplu, faptul că Lisa îţi aminteşte de fosta ta prietenă nu este o experienţă pe care o vor avea şi alţii şi cu siguranţă nu îi va descuraja.

Oameni ca noi

Prejudecăţile noastre nu se bazează doar pe felul în care vorbeşte, arată sau se îmbracă o persoană, ci şi pe alte aspecte ale experienţei acesteia. Oamenii se simt

mai confortabil în compania unor persoane pe care le consideră la fel ca ei. Avem o înclinaţie către persoane care provin din acelaşi mediu, au frecventat aceeaşi şcoală sau chiar locuiesc în aceeaşi comunitate.
Preşedintele unei bănci americane era creştin. Printr-o stranie coincidenţă, majoritatea celor pe care-i angaja sau îi promova personal erau tot creştini. Ocazional, câte o persoană deosebit de competentă provenind dintr-un alt mediu putea fi promovată într-un post de conducere – dar niciodată un musulman. De ce? în subconştientul său nu mai avea încredere în musulmani după atacurile de la 11 septembrie.
La suprafaţă, acţiunea pare rezonabilă. în fond, oamenii care lucrează împreună trebuie să fie compatibili. Nu numai că era ilegal – discriminare bazată pe religie –, dar a permite ca religia unei persoane să constituie o piedică importantă în cariera sa poate duce la eliminarea unor oameni foarte competenţi, care şi-ar fi putut aduce o contribuţie importantă la succesul companiei.
Nu este prejudecată – este realitate
Jack era iritat. „Nu sunt părtinitor”, a explicat el când a fost criticat pentru alegerea viitorilor agenţi de vânzări. „Trebuie să arăţi bine ca să ai succes în vânzări. Oamenii chiar judecă o carte după copertă. Cumpărătorii îşi petrec mai mult timp cu o persoană care arată bine. Celor nearătoşi le întorc spatele.”

însă, când lui Jack i s-a solicitat să compare rezultatele vânzătorilor săi cu cele ale altor manageri, care nu puseseră la angajare atât de mult accent pe aspectul fizic, el şi-a dat seama că „realitatea” pe care o menţionase nu era de fapt aşa. Cel mai bun vânzător din companie era Mark, un bărbat pe care Jack refuzase să-l angajeze deoarece era supraponderal. „Clienţii nu vor sta de vorbă cu un grăsan”, explicase el. Şeful lui Jack a subliniat că Mark era o persoană deşteaptă, antrenantă, iar colegilor le făcea plăcere să-şi petreacă timpul cu el. Judecata subiectivă a lui Jack nu era împărtăşită şi de alte persoane, era nedreaptă faţă de Mark şi de toţi ceilalţi cu probleme de greutate şi a stat în calea luării unei decizii bune.

Descoperirea propriilor prejudecăţi

Cei mai mulţi oameni acceptă faptul că atunci când judecăm pe cineva trebuie să luăm în considerare toate aspectele. Deoarece multe prejudecăţi sunt subconştiente, cei mai mulţi dintre noi nu-şi dau seama care sunt acestea. Prejudecăţile sunt emoţionale, nu logice. Doar printr-o analiză atentă le putem conştientiza.

O modalitate de a face asta este să treci în revistă toate oportunităţile de carieră – fie prin angajare, fie prin promovare – din ultimul an. Uită-te la oamenii pe care i-ai selectat. Au ei în comun vreo trăsătură caracteristică? Au cumva acelaşi aspect fizic, acelaşi fel de a vorbi sau aceeaşi apartenenţă etnică?

Acordă o atenţie deosebită solicitanţilor respinşi, în special celor care nu au trecut niciodată de primul interviu sau de prima evaluare. Chiar nu erau calificaţi? Aveau ceva anume care nu poate fi definit sau doar nu ţi-au plăcut? Dacă da, poate e vorba de o bună intuiţie în privinţa angajaţilor – sau, haide să fim sinceri, nu au fost cumva doar prejudecăţile tale?

Să ne înţelegem propria atitudine – o autoevaluare

Pentru a ne înţelege mai bine atitudinea privind diferenţele culturale dintre noi şi ceilalţi, scrie „De acord” sau „Nu sunt de acord” în dreptul următoarelor afirmaţii:

l.în copilărie am fost educat să celebrez anumite sărbători legate de ţara mea de origine sau de credinţele mele religioase.

2.Ca adult, sunt mândru de cultura în care m-am dezvoltat şi de regulile clare de comportament pe care le-am învăţat.
3.Religia mea îmi cere să respect anumite tradiţii ca un act de credinţă.
4.Prin propria alegere, există în fiecare an şi alte datini importante pentru mine, în funcţie de interesele mele, religia, genul, de vârsta mea şi de alţi factori.
5.Majoritatea partenerilor mei de afaceri cunosc puţine lucruri sau chiar nimic despre trecutul şi valorile mele.
6.Consider că datinile religioase şi culturale ar trebui să fie o chestiune personală.
7.Cunosc mediul cultural şi credinţele religioase ale prietenilor şi partenerilor mei.
8.Respect şi sărbătoresc obiceiurile culturale şi tradiţiile celorlalţi.
9.împărtăşesc deschis importanţa sărbătorilor mele culturale.

10.Consider că numai sărbătorile oficiale ale acestei ţări trebuie celebrate public.

11.Consider că unele dintre obiceiurile, tradiţiile şi/sau datinile oamenilor din diverse culturi sunt ciudate sau ofensatoare.
12.Comunitatea noastră s-ar baza mai mult pe înţelegere dacă am împărtăşi cu toţii aceleaşi valori.
Evaluarea răspunsurilor
Dacă la punctele l-4 răspunsul a fost „De acord”:
Acest lucru poate indica o legătură strânsă cu tradiţiile şi valorile noastre culturale şi religioase. Pe de o parte, această legătură ne dă sentimentul că avem un scop, ne oferă îndrumare pentru comportamentul etic şi devine sprijin în situaţiile necunoscute şi stresante. Pe de altă parte, experienţele personale şi convingerile noastre pot face dificile acceptarea sau tolerarea unor puncte de vedere diferite de ale noastre.
Dacă la punctele 5-6 răspunsul a fost „De acord”:
Aceasta arată că suntem rezervaţi în a ne exprima deschis propriile valori şi considerăm că alţii ar trebui să se comporte la fel. într-o notă pozitivă, această abordare poate evita conflictul şi confruntarea atunci când într-adevăr există neînţelegeri. Totodată, lipsa conştientizării ar putea cauza probleme bazate pe comentarii sau comportamente deranjante faţă de care alţii nu ar fi de acord.

Dacă la punctele 7-9 răspunsul a fost „De acord”:

Aceste răspunsuri pot fi interpretate ca o demonstraţie a deschiderii către ceilalţi şi considerarea diferenţelor mai degrabă interesante decât iritante. Beneficiul acestor atitudini este că pot duce la construirea unei relaţii cu colegii, iar ca dezavantaj, alţii ne-ar putea percepe mai puţin fermi în convingerile noastre.

Dacă la punctele 10-12 răspunsul a fost „De acord”:

Prin aprobarea acestor afirmaţii vom fi consideraţi purişti în ceea ce priveşte termenii valorilor culturale şi ai obiceiurilor. Avantajul unor astfel de idei poate include dezvoltarea unui mediu omogen când toţi îl acceptă de bunăvoie. Un posibil dezavantaj ar fi că astfel de atitudini îi pot înstrăina foarte uşor pe membrii grupului care au diferenţe de opinii şi practică alte obiceiuri.

„Pe măsură ce devenim tot mai diferiţi, trebuie să depunem eforturi şi mai mari pentru a ne uni în jurul aceloraşi valori şi al umanităţii comune.”

William Jefferson Clinton

Profită la maximum de diversitate

După ce devii conştient de prejudecăţile tale şi iei măsuri pentru a le depăşi, ar trebui să analizezi întregul concept de relaţionare cu oamenii din diverse medii. Ar fi bine să faci un scop din realizarea unei relaţii de succes cu oameni diferiţi de tine.

Prima etapă când vrei să profiţi cât mai mult de diversitate este să faci un efort

conjugat pentru a conştientiza diversitatea culturală dintr-o organizaţie, biserică, comunitate sau din alte locuri.
A doua etapă când doreşti să valorifici la maximum diversitatea este să-i încurajezi pe oamenii să vorbească despre diferenţele lor culturale. Trebuie să reţii două lucruri referitoare la diversitatea culturală:
•Oamenii ar trebui să reţină că abordarea diferenţelor culturale este dificilă fără a recurge la stereotipuri. în cea mai pură formă, nu există o persoană stereotipică. Nici o persoană nu este identică cu alta şi nici un individ nu este o clonă a altui membru din grup.
•Odată cu creşterea diversităţii cresc şi complexitatea comunicării şi necesitatea de a face eforturi mai mari pentru dezvoltarea unor abilităţi de comunicare mai bune.
Conştientizarea şi discuţiile pot crea o imagine mai clară a diversităţii culturale. Aprecierea şi înţelegerea diversităţii culturale reprezintă mai mult decât simpla tolerare a diferenţelor dintre oameni sau grupuri, reprezintă sprijinirea şi grija faţă de ei. O varietate de idei, talente, aptitudini şi cunoştinţe constituie un atribut dezirabil în orice organizaţie. Oferirea unui mediu de susţinere şi îngrijire şi expunerea membrilor grupului la noi probleme, idei, informaţii şi culturi intensifică oportunităţile noastre de dezvoltare şi succes. Totodată, creează posibilităţi pentru dezvoltarea caracterului, făcându-ne să înţelegem toleranţa şi respectul faţă de oameni şi prin încurajarea preocupării pentru dreptate.

A profita din plin de diversitate necesită angajamentul tuturor celor implicaţi. Nu este uşor să schimbăm atitudini şi supoziţii dominante. Adesea, cel mai bun lucru la care putem spera este să schimbăm comportamente mai degrabă decât atitudini adânc înrădăcinate.

Ascensiunea multiculturalismului

în majoritatea ţărilor, oamenii trebuie să facă faţă astăzi unor probleme inerente atunci când lucrează cu diverse grupuri. De la mijlocul secolului XX, companiile din Europa şi Asia au „importat" lucrători din ţările mai puţin dezvoltate pentru a munci în întreprinderile lor. Am fost martorii unor emigrări în masă – a turcilor în Germania, a algerienilor în Franţa, a indonezienilor şi asiaticilor din sud spre Ar abia Saudită, a coreenilor spre Japonia şi ale multor altora.

La începutul istoriei SUA, experienţa americană a fost diferită de cea din alte ţări, deoarece primii imigranţi au fost asimilaţi relativ repede în stilul de viaţă american. Nu la fel s-a întâmplat şi în vremurile moderne. Conform teoriei amestecului de naţiuni, imigranţii care s-au stabilit în America au adus obiceiurile din ţările lor şi s-au amestecat bucuroşi, devenind un singur popor. Acest tip de asimilare a fost înlocuit de conceptul de multiculturalitate. Imigranţii sosiţi de curând au tendinţa de a se agăţa de cultura lor indigenă şi o integrează în noul mediu, fără a renunţa la ea.

începând cu anii 1960, ideea de monocultură a început să se deterioreze. Aceasta a făcut loc unei societăţi mai pluraliste, care continuă să evolueze prin integrare şi influenţă culturală. Aceste schimbări se văd de obicei în modă, obiceiuri alimentare, spectacole, muzică, literatură şi sport.

O astfel de diversitate ne permite să beneficiem de pe urma abilităţilor unice şi a domeniilor de expertiză. Putem învăţa mult prin înţelegerea reciprocă şi aprecierea diferenţelor individuale. întărirea sentimentului de identitate culturală pozitivă a oamenilor reprezintă un aspect important în stabilirea unei relaţii de succes în rândul tuturor celor implicaţi. Persoanele pot, conştient sau inconştient, să intercaleze valori, atitudini sau comportamente etnice în dinamica unui grup mai mare.

‚înţelegerea este primul pas al acceptării.”

J.K. Rowling
Gestionarea diversităţii culturale
Pentru a profita cât mai mult de pe urma diversităţii culturale, programele şi protocoalele trebuie să cuprindă:
1.Recrutarea. încearcă să incluzi în organizaţia ta oamenii reprezentativi pentru comunitate.
2.Pregătirea diversităţii. Conştientizează diversitatea culturală a grupului, încearcă să-i înţelegi toate dimensiunile şi urmăreşte implicarea celor care susţin diversitatea culturală. Discută despre miturile, stereotipurile şi diferenţele culturale care interferează cu întreaga contribuţie a membrilor.
3.Comunicarea. îndepărtează principalele bariere care intervin între oamenii din culturi diferite ce lucrează împreună. Cea mai bună metodă de a o face constă în înţelegerea şi practicarea unei comunicări mai bune:
•învaţă să asculţi. Ascultă cu adevărat ce ţi se spune, nu ce doreşti să auzi.
•Invită şi alte persoane la discuţie.

•Nu judeca oamenii după accentul sau gramatica lor.

•Test de înţelegere. Pune întrebări ca să fii sigur că ai înţeles ce s-a spus.
•Adaptează stilul comunicării în funcţie de situaţie. Fii explicit. Persoanele aparţinând unor culturi variate pot reacţiona diferit la un anumit limbaj sau ton. Trebuie să ştii cu cine comunici.
•Foloseşte un limbaj care să încurajeze încrederea şi colaborarea. Fiecare persoană vrea să fie câştigătoare în această aventură. Fii calm şi pozitiv.
•Când apar conflictele, problema poate fi din cauza stilului, mai degrabă decât din cauza conţinutului. Străduieşte-te să înţelegi. Revizuieşte, analizează şi revino asupra obiectivului principal pentru a fi sigur de claritatea conţinutului. Felul în care comunici poate fi mai important decât ceea ce spui.
4.Concentrarea pe asemănări. Bărbaţi şi femei, albi sau de culoare, directori şi lucrători sunt diferiţi unii de alţii, dar asemănările lor depăşesc astfel de diferenţe. Aprecierea şi acceptarea atât a punctelor comune, cât şi a diferenţelor sunt esenţiale în relaţiile eficiente.
5.Păstrează-ţi angajamentul. Continuă să revii asupra activităţilor care asigură conştientizarea, înţelegerea, comunicarea şi grija dintr-o organizaţie diferită din punct de vedere cultural.

6.Asigură un leadership puternic.

•în orice domeniu participi, la muncă sau în afara ei, specifică clar viziunea pluralistă şi valorile acelei organizaţii; arată căile prin care acestea sunt parte integrantă din misiunea şi viziunea organizaţiei respective.
•încurajează şi susţine discuţiile dintre oameni despre semnificaţia diversităţii şi a pluralismului; arată modul în care trebuie puse în aplicare programele ce pot realiza acele obiective.
•Demonstrează angajamentul etic faţă de corectitudinea şi eliminarea discriminării în relaţiile cu alţi oameni, grupuri şi organizaţii.
•înţelege dimensiunile diversităţii, foloseşte un limbaj general şi valoros, citează diverse surse, adaptează-te rapid diferenţelor din stilurile de comunicare ale diferitelor tipuri de oameni, arată respect faţă de deosebirile dintre aceştia, fii conştient şi simte-te în largul tău când ai de-a face cu problemele diversităţii.
•Apreciază schimbarea şi dezvoltarea personală continue, solicită punctele de vedere şi părerile unor persoane diferite, cere feedback despre comportamentul şi punctele slabe şi fii deschis la schimbarea convingerilor şi acţiunilor în urma feedbackului.
•îndrumă, responsabilizează diverse persoane şi încurajează-i şi pe alţii să procedeze la fel.

Sfaturi rapide pentru a lucra cu oamenii din culturi diferite

•Majoritatea oamenilor apreciază efortul sincer de a comunica, de a fi salutaţi în limba lor şi de a li se recunoaşte convingerile. Nu-ţi face griji pentru eventualele greşeli.
•Construirea relaţiilor şi a încrederii faţă de persoanele din culturi diferite poate dura mai mult. Ai răbdare.
•Roagă-le pe persoanele implicate să-ţi spună în orice moment dacă faci ceva considerat ofensator în cultura lor.
•Explică amănunţit procedurile pe care îţi propunem să le aplici şi motivul pentru care o faci.
•Comunicarea cu persoanele care nu stăpânesc la perfecţie limba culturii tale necesită o grijă suplimentară. Dacă problemele sunt de natură tehnică sau complexe, apelează la un interpret pentru chestiunile mai simple şi cere ajutorul unul alt partener, care cunoaşte bine ambele limbi implicate în comunicare.
•Pe cât posibil, foloseşte-te de cuvinte (nu de gesturi) pentru a exprima ceea ce doreşti. Gesturile acceptate în cultura noastră pot fi ofensatoare sau fără sens în alte culturi.
•Analizează modul în care persoana percepe problema aflată în discuţie.

Idei principale

•îi tratezi pe ceilalţi bine începând cu recunoaşterea că fiecare persoană este o individualitate.
•Trebuie să facem tot posibilul să îndeplinim aşteptările diferite ale unor oameni diferiţi şi să-i tratăm pe fiecare corect şi în mod egal.
•Insuflându-le membrilor echipei spiritul de mândrie pentru munca lor, ajutăm la crearea unui grup de angajaţi productivi şi fericiţi.
•Echipa va fi mult mai devotată organizaţiei dacă le solicităm membrilor săi în mod activ ideile şi inovaţiile.
•La locul de muncă şi oriunde în altă parte, este foarte important să reţinem că nu suntem unicul punct central din viaţa celorlalţi.
•Demonstrează ceva adaptând numeroasele nevoi pe care le are personalul tău la multiplele cerinţe ale vremurilor.
•Demonstrează ceva îndrumându-le şi apreciindu-le pe celelalte persoane la locul de muncă.

•Putem avea prejudecăţi în ceea ce-i priveşte pe cei diferiţi de noi. Mai bine neam analiza atent comportamentul faţă de alţii şi ne-am descoperi prejudecăţile, astfel încât să putem acţiona spre temperarea lor.

• Deoarece multiculturalismul a devenit tot mai mult un standard în întreaga lume, trebuie să profităm de ceea ce au de oferit cei din alte medii. La locul de muncă, vom dori să aplicăm practici globale pentru a primi cum se cuvine şi a integra indivizi de toate naţionalităţile şi religiile.

Pasul 4

Fii un bun interlocutor
Abilitatea de a te angaja într-o conversaţie interesantă este una dintre cele mai importante calităţi pe care le poate avea un individ. Poate fi de mare ajutor în afaceri sau contribuie la succesul social şi devine o şi mai mare bucurie în compania celorlalţi.
Nimic nu ne oferă posibilitatea de a face o impresie atât de bună, în special asupra celor care nu ne cunosc prea bine, decât abilitatea de a purta o conversaţie de calitate. Capacitatea de a stârni interesul oamenilor, de a le capta atenţia, de a- i atrage în mod natural tocmai prin superioritatea abilităţii de a conversa, asta înseamnă o mare realizare. Deschide uşi şi înmoaie inimi. Ne face bine-veniţi şi plăcuţi în orice anturaj ne-am afla. Ne ajută să ne croim drum în viaţă. Ne trimite clienţi, pacienţi, beneficiari şi prieteni. Este instrumentul prin intermediul căruia îi vom putea convinge pe oameni să ne accepte ideile, să se lase conduşi de noi şi să ne cumpere produsele.
Persoanele care ştiu să vorbească, acelea care posedă arta de a îmbrăca lucrurile într-o formă frumoasă, cele care stârnesc imediat interesul celorlalţi prin puterea discursului au un mare avantaj asupra celor care poate ştiu mai mult decât arată despre un subiect, dar nu se pot exprima cu uşurinţă. De fapt, studiile au arătat că abilităţile non-cognitive, cele îndreptate spre socializare, sunt mult mai importante din punctul de vedere al succesului profesional decât am crede noi în mod obişnuit.
„Există doar patru moduri prin care intrăm în contact cu lumea. Suntem evaluaţi şi clasificaţi prin intermediul acestor patru modalităţi de contact: ce facem, cum arătăm, ce spunem şi cum o spunem.”

Dale Carnegie

Conversaţia este un creator extraordinar de putere. Cu toate acestea, să vorbeşti fără a gândi, fără să faci un efort de a te exprima clar şi concis, toate vor acţiona împotriva ta. Simpla pălăvrăgeală sau bârfa nu impresionează. Nimic nu va indica fineţea sau vulgaritatea nivelului nostru intelectual, buna noastră creştere sau lipsa ei, la fel de prompt ca o conversaţie pe care o susţinem. Ea spune întreaga noastră poveste de viaţă. Ceea ce spunem şi felul în care o spunem va trăda toate secretele noastre şi va arăta lumii adevărata noastră valoare.

Cum devii un bun interlocutor?

Inteligenţa, puterea minţii şi competenţa într-un anumit domeniu pot fi de ajutor, dar nu constituie motivele principale pentru ca un bun interlocutor să capteze atenţia celorlalţi.

Trebuie să îi faci pe oameni să simtă empatia ta, să simtă că au întâlnit o persoană sinceră. în loc să-i întâmpinăm pe oameni cu un rigid: „Ce mai faci?” sau „Mă bucur să te cunosc”, fără vreo sensibilitate sau sentiment în aceste expresii, ar trebui să-i privim în ochi pe oamenii cu care ne întâlnim şi să-i facem să ne intuiască personalitatea. Oferă-le un zâmbet şi o vorbă bună care îi vor face bucuroşi să te întâlnească.

Fii cordial

Cultivă-ţi obiceiul de a fi cordial; deschide larg uşa către inima ta. Nu o lăsa doar uşor întredeschisă, atât cât să le spui oamenilor pe care-i întâlneşti: „Poţi arunca o privire înăuntru, dar nu poţi intra până când nu ştiu dacă vei fi o persoană dezirabilă”. Foarte mulţi oameni sunt zgârciţi în ceea ce priveşte cordialitatea. Par să o păstreze pentru vreo ocazie specială sau pentru prietenii foarte apropiaţi. Ei o consideră mult prea preţioasă pentru a fi împărtăşită tuturor.

O strângere caldă de mână, prietenoasă şi o întâmpinare cordială vor crea o

legătură de bunăvoinţă între noi şi oamenii pe care îi întâlnim. îşi vor spune: „Ei bine, iată o persoană cu adevărat interesantă. Vreau să ştiu mai multe despre acest bărbat sau despre această femeie. Evident că ei văd ceva în mine, ceea ce mulţi oameni nu văd”. Această abilitate de a genera un sentiment puternic de conectivitate cu alte persoane este o trăsătură pe care preşedintele Clinton o stăpânea foarte bine. Cei care l-au întâlnit spun invariabil că s-au simţit de parcă el vedea direct în inimile lor când le vorbea. Un astfel de sentiment creează instantaneu căldură şi intimitate.

Nu contează doar ce spui, ci şi cum o faci

Reţine, nu ne exprimăm doar prin cuvintele pe care le rostim, ci şi prin tonul vocii, expresia feţei, gesturile şi comportamentul nostru.

Să-i priveşti pe ceilalţi în ochi şi să asculţi cu atenţie ce spun creează un impact enorm. Dacă cineva simte că nu suntem cu adevărat angajaţi în conversaţie – dacă privim prin cameră, expresia feţei nu este una de atenţie şi compasiune sau dacă, Doamne fereşte, ne uităm în telefon când cineva ne vorbeşte –, transmitem semnalul că cealaltă persoană nu este importantă pentru noi. Este o cale sigură prin care cineva îşi va pierde interesul de a ne cunoaşte mai bine sau de a face afaceri cu noi pe viitor.

Vom şti când am relaţionat bine cu cineva. Toţi interlocutorii buni simt o putere care vine spre ei din partea ascultătorului pe care nu au mai simţit-o niciodată şi care adesea stimulează şi animă spre un nou demers. îmbinarea gândurilor, contactul dintre minţi dezvoltă noi puteri, la fel cum amestecul dintre două substanţe chimice produce adesea o a treia substanţă.

„Conversaţia ar trebui să fie ca un număr de jonglerie; sus, în aer, zboară mingile şi farfuriile, în sus şi peste, înăuntru şi afară, obiecte solide care strălucesc în lumina reflectoarelor şi cad cu zgomot dacă nu reuşeşti să le prinzi.”

Evelyn Waugh, scriitoare britanică
Manifestă interes sincer faţă de cei din jur
Nerăbdarea enervantă este o caracteristică evidentă a multora dintre noi. Ne plictiseşte tot ce nu ne aduce mai multe contracte, mai mulţi bani sau nu ne ajută să ajungem în funcţiile pentru care ne străduim din răsputeri. în loc să ne bucurăm de prieteni, avem tendinţa de a-i privi ca pe numeroase trepte ale unei scări şi să-i evaluăm direct proporţional cu abilitatea lor de a ne trimite pacienţi, clienţi, beneficiari sau de a ne acorda sprijin pentru o poziţie politică.
Manifestă empatie
O cauză a declinului nostru conversaţional o constituie lipsa empatiei. Suntem prea egoişti, prea preocupaţi de binele nostru, ascunşi în lumea noastră mică şi prea absorbiţi de autopromovare pentru a ne mai interesa de alţii. Nici o persoană care nu este empatică nu va putea deveni un bun interlocutor. Trebuie să putem intra în viaţa celuilalt, să o trăim alături de el, să fim buni ascultători sau buni oratori.
Dacă vrem să ne facem plăcuţi, trebuie să abordăm şi interesele celorlalţi. Indiferent cât ştim despre un subiect, dacă pe cei cu care stăm de vorbă nu îi interesează, eforturile noastre sunt în zadar.

Prea mulţi oameni sunt indiferenţi, rezervaţi şi distanţi, iar asta pentru că mintea lor este departe, preocupată doar de afacerile lor. Doar două lucruri îi interesează: afacerile şi lumea lor mică. Dacă le vorbim despre aceste lucruri, devin imediat interesaţi; dar nu le pasă despre afacerile noastre, cum ne simţim, care sunt ambiţiile noastre sau cum ne pot ajuta. Conversaţia lor nu se va ridica

niciodată la un standard înalt dacă ei trăiesc într-o stare atât de încordată, de egoistă şi de indiferentă.

„Cel mai fructuos şi mai natural exerciţiu pentru spiritul nostru este, după părerea mea, conversaţia."

Michel de Montaigne, eseist francez

Fii diplomat

Maeştrii în conversaţii au dat întotdeauna dovadă de tact. Sunt interesanţi fără a ofensa. Unii oameni au o abilitate deosebită de a ajunge la partea cea mai bună din noi, sunt veseli şi plăcuţi. Nu ne irită niciodată. Radiază tot ce este spontan, dulce şi frumos. Alţii stârnesc trăsăturile noastre mai puţin dezirabile. De fiecare dată când sunt în prezenţa noastră, ne scot din sărite.

Fii deschis şi tolerant. Oamenii care încalcă bunul-simţ, sentimentele de justiţie şi de dreptate nu interesează şi nu atrag pe nimeni. Ei blochează orice încercare de a ajunge la şinele lor interior, iar conversaţia le este superficială, mecanică şi lipsită de viaţă sau emoţie.

Fă-i pe alţii să se simtă în largul lor

Lincoln stăpânea arta de a se face interesant pentru toţi cei pe care îi întâlnea. Prin povestirile şi glumele sale, îi făcea pe toţi să se simtă bine şi în largul lor în prezenţa lui încât îşi deschideau, fără rezerve, orizonturile intelectuale pentru el. Străinii erau întotdeauna fericiţi să vorbească cu el deoarece era atât de cordial şi nostim şi oferea întotdeauna mai mult decât primea.

Un simţ al umorului ca al lui Lincoln este, bineînţeles, un mare câştig pentru puterea cuiva de a conversa. Dar nu oricine poate fi nostim; şi, dacă ne lipseşte simţul umorului, ne vom face de râs încercând să fim amuzanţi.
Totuşi, interlocutorii buni nu sunt excesiv de serioşi. Ei nu ne copleşesc cu detalii nesemnificative. Faptele, statisticile pot fi plictisitoare, aşa că le însoţesc cu exemplificări şi istorioare pentru a-şi evidenţia punctul de vedere. Entuziasmul este absolut necesar. Conversaţia greoaie poate deveni plictisitoare, dar, pe de altă parte, dacă purtăm o discuţie prea uşoară, deşi amuzantă, le va transmite celorlalţi că suntem plictisitori şi superficiali.
Prin urmare, pentru a fi un bun interlocutor trebuie să fim spontani, plini de viaţă, naturali, înţelegători şi trebuie să arătăm bunăvoinţă. Trebuie să fim utili şi să ne implicăm în lucrurile care îi interesează pe ceilalţi. Trebuie să le captăm oamenilor atenţia şi să o menţinem făcându-i să fie interesaţi şi putem face asta doar prin compasiune – una reală, prietenească. Dacă suntem indiferenţi, distanţi şi lipsiţi de înţelegere, nu-i vom atrage spre noi.
Modalitatea prin care ne proiectăm ideile, atitudinea, starea de spirit pe care o emanăm, personalitatea, toate vor contribui la experienţa noastră de interlocutori. Impresia pe care o facem va constitui un factor deosebit de important pentru succesul nostru.
învaţă şi reţine numele
Când întâlneşti o persoană pentru prima dată, fă un efort şi învaţă-i numele. Adesea numele nu sunt rostite clar, în special când sunt prezentate mai multe persoane în acelaşi timp. Dacă nu ai înţeles foarte bine, poţi cere să fie repetat numele, nu este nepoliticos. Repetarea numelui într-o conversaţie ne ajută să-l întipărim în minte.

Urmează aceste sugestii:

•Stabileşte ce parte a numelui vei folosi. De obicei, folosim numele mic, cu condiţia ca persoana respectivă să nu fie mult mai în vârstă sau să nu aibă o funcţie înaltă, caz în care folosim termenul de politeţe domnul/doamna până când persoana ne permite altfel. în unele culturi, se întrebuinţează întotdeauna forma politicoasă „domnul”, „doamna”, „domnişoara” sau titlul „doctor”, „profesor” etc. dacă nu eşti rugat să fii mai puţin protocolar.
•Creează-ţi o imagine mentală prin care să legi numele de persoana respectivă. Nu gândi în cuvinte – gândeşte în imagini. Când o întâlneşti pe Julia, ţi-o poţi imagina împodobită cu giuvaiere, Sanda ne aminteşte de sandale, iar Gina, de gin.
•Dacă numele este identic sau asemănător cu al unei rude, al unui prieten sau al unei alte persoane pe care o cunoşti, asociază persoana întâlnită cu cea pe care o ştii deja.
•în timpul conversaţiei, repetă numele imediat, dar nu exagera. Repetările prea dese vor părea intenţionate. Rosteşte numele celeilalte persoane doar o dată într- o conversaţie de 3-4 minute şi apoi la plecare.
•Cel mai important lucru: repetă numele până când ţi s-a întipărit bine în minte.
„Nu uita: numele unei persoane reprezintă pentru aceasta cel mai dulce şi mai important cuvânt, în orice limbă ar fi rostit.”

Dale Carnegie

Află informaţii despre cealaltă persoană

Când cunoaştem o persoană, este foarte important să avem cât mai multe informaţii despre ea. O modalitate de a face asta este să punem întrebări. Nu trebuie să fie un interogatoriu. Doar câteva întrebări bine alese vor iniţia conversaţia, care va curge în mod natural.

Este un proces delicat, deoarece nu doreşti să pari o persoană indiscretă. Pune doar întrebările adecvate situaţiei în care te afli. De exemplu, există întrebări potrivite pentru momentele când discuţi cu o persoană despre afaceri şi altele pentru situaţii neoficiale etc.

în situaţiile sociale, întrebările despre zona unde locuieşte persoana respectivă, despre hobby-urile sau interesele ei, despre familie şi cunoştinţele comune pornesc adesea cu succes o conversaţie. Alte întrebări pentru a începe o conversaţie ar putea fi cele despre şcolile sau facultăţile frecventate, evenimentele recente (dar atenţie la politică, nu vrei să te angajezi într-o discuţie în contradictoriu) sau poţi face referire la un comentariu făcut de cealaltă persoană şi ceri astfel amănunte. De asemenea, poţi începe o discuţie spunându-i persoanei că-ţi plac pantofii, bluza sau poşeta ei (această abordare poate fi puţin cam dificilă dacă discutăm cu un bărbat).

Când întâlnim persoane într-un mediu business, discuţia demarează cu succes dacă punem întrebări despre industria şi compania pe care o reprezintă persoana respectivă, despre noutăţile ce afectează industria respectivă şi întrebări despre natura muncii sau a carierei sale.

Nu-i nevoie să pregăteşti o listă cu întrebările pe care vrei să le adresezi. Odată ce conversaţia începe, comentariile şi răspunsurile vor veni cu uşurinţă.

Ascultă! Ascultă cu adevărat!

Conversaţia este ca un drum cu două sensuri. Un sens reprezintă ceea ce

spunem, iar celălalt ce spune interlocutorul nostru. Prea des suntem atât de angrenaţi în ceea ce spunem sau în ce credem că am dori să spunem, încât nu acordăm atenţia necesară celeilalte persoane.
Să presupunem că o persoană aduce în discuţie o problemă şi cere ajutor. Poate că începem prin a asculta atent, dar, înainte să ne dăm seama, începem să ne pierdem şirul gândurilor. în loc să ascultăm, ne gândim la o mulţime de lucruri care ne aşteaptă la birou, la telefonul pe care aveam de gând să-l dăm chiar atunci când persoana respectivă a intrat sau la cearta pe care am avut-o cu fiica noastră când am dus-o la şcoală în această dimineaţă. Auzim cuvinte, dar nu ascultăm cu adevărat.
Ni se întâmplă tuturor. De ce? Mintea noastră gândeşte mai repede decât putem noi vorbi. Când cineva ni se adresează, mintea tinde să o ia înainte, iar noi completăm fraza vorbitorului în gând – uneori corect, dar adesea diferit de ce spune el. Auzim ce ne dictează mintea, dar nu şi ce s-a spus la un moment dat.
Aceasta este natura umană. Dar nu este o scuză pentru a fi un ascultător rău. Fă următorul test pentru a afla care sunt obiceiurile tale de ascultare.
Evaluează-ţi abilităţile de ascultare
Răspunde cu „da” sau „nu” la următoarele întrebări:
l.O întrerup mereu pe persoana care încearcă să-mi spună ceva?
2.Mă uit la hârtii în timpul discuţiei?

3.Ajung la o concluzie înainte de a auzi întreaga poveste?

4.Limbajul corpului semnalează lipsa interesului?
5.Aud doar ce vreau să aud şi blochez orice altceva?
6.Sunt nerăbdător cu vorbitorul?
7.Petrec mai mult timp vorbind decât ascultând?
8.îmi pierd şirul gândurilor în timpul discuţiei?
9.Mă gândesc la combaterea persoanei sau la răspunsuri în timp ce aceasta vorbeşte?
10.Ignor semnalele nonverbale venite din partea interlocutorului care îmi transmit că acesta doreşte un răspuns?
Dacă răspunsul a fost „da” la oricare dintre aceste întrebări, abilităţile tale de ascultare trebuie îmbunătăţite.

Cum să devii un ascultător activ

Un ascultător activ nu numai că acordă atenţie spuselor interlocutorului său, dar pune şi întrebări, comentează, reacţionează verbal şi nonverbal la ce i se spune.
O modalitate de a-ţi îmbunătăţi abilităţile de ascultare este să participi activ ca ascultător. în loc să asculţi atent, urmează aceste îndrumări:
Priveşte-l pe vorbitor. Contactul vizual este un mod de a-ţi arăta interesul, dar nu exagera. Priveşte per ansamblu; nu te uita fix în ochii lui.
Arată-ţi interesul prin expresii faciale. Zâmbeşte sau arată-ţi interesul când este cazul.
Lasă să se înţeleagă că eşti atent la conversaţie prin aprobări sau gesturi.
Pune întrebări legate de subiectul discuţiei. Poţi spune: „După cum înţeleg eu [...]” sau poţi adresa întrebări despre anumite subiecte. Această tehnică nu numai că îţi permite să clarifici unele aspecte neclare, dar îi vei putea acorda întreaga atenţie interlocutorului.
Nu întrerupe. Nu considera pauza vorbitorului un semnal pentru a vorbi. Aşteaptă.
Fii un ascultător empatic. Ascultă cu inima, dar şi cu mintea. încearcă să percepi ce simt ceilalţi când vorbesc. Altfel spus, pune-te în locul celeilalte persoane.
Activează-ţi mesageria vocală pentru a nu fi distras. Una dintre cele mai comune distrageri în timpul unei conversaţii este sunetul telefonului. Când răspunzi la telefon în timpul discuţiei cu o altă persoană nu numai că-ţi pierzi ideea, dar este şi o dovadă de impoliteţe. îi transmiţi astfel persoanei cu care discuţi că nu este la fel de importantă precum cea care te-a sunat. Dacă aştepţi un apel important, informeaz-o pe persoana cu care discuţi că trebuie să răspunzi la telefon, dar cere-ţi scuze pentru întrerupere.
Dacă nu poţi închide telefonul, stai mai departe de el. Mergi într-o sală de conferinţe goală. Chiar dacă există un telefon în încăpere, probabil nu va suna, deoarece nimeni nu ştie că eşti acolo.

Ascunde hârtiile. Dacă pe birou sunt împrăştiate hârtii, vei fi tentat să arunci o privire şi vei pierde astfel concentrarea asupra discuţiei. Dacă alegi o sală de conferinţe, ia cu tine numai hârtiile legate de discuţie. Dacă trebuie să rămâi la

birou, pune hârtiile într-un sertar şi închide documentele de pe ecranul computerului, pentru a nu exista tentaţia de a le citi. Şi, evident, nu trebuie să te uiţi la mobil în timpul conversaţiei.
Nu te aşeza prea confortabil. Robert L. povesteşte despre o situaţie jenantă: „Acum câţiva ani, discutam despre o situaţie cu un alt director. După cum aveam obiceiul, stăteam în fotoliul de director, confortabil, cu mâinile după ceafă. Parcă mă şi legănam puţin, dar, din fericire, m-am prins de ceva înainte să mă ia somnul. De atunci, mi-am făcut un obicei de a sta pe marginea scaunului, aplecat în faţă, şi nu spre spate. Această poziţie nu numai că mă aduce fizic mai aproape de persoana respectivă, dar îmi dă şi posibilitatea de a fi mai atent şi mă ajută să păstrez contactul vizual. Totodată îi demonstrează celeilalte persoane că sunt cu adevărat interesat să aflu toată povestea pe care aceasta o relatează şi că iau în serios ceea ce se spune. Şi, deoarece nu stau atât de confortabil, tentaţia de a visa cu ochii deschişi este redusă”.
Nu te gândi la argumente. Este tentant să alegi unul sau două aspecte ale discuţiei şi să stabileşti cum vei răspunde la ele. Fă asta şi vei pierde probabil mult din greutatea celor spuse, adesea chestiunile cu adevărat importante. Concentrează-te la tot ce se spune pe parcursul întregului proces.
Ia notiţe. Este imposibil să reţii toate informaţiile pe parcursul unei discuţii lungi. Cu toate acestea, chiar dacă folosim prescurtări, nişte notiţe foarte stufoase ne împiedică să ascultăm în totalitate. Schiţează doar cuvintele sau frazele-cheie. Notează cifrele sau evenimentele importante doar cât să te ajute să ţi le aminteşti. Imediat după întâlnire, cât timp informaţiile sunt încă proaspete în minte, scrie un rezumat detaliat.
„Ţine minte, când vorbim despre oameni, nu vorbim despre fiinţe logice, ci despre fiinţe emoţionale.”
Dale Carnegie

Stiluri conversaţionale

Maniera în care comunicăm cu alţii, fie că este o conversaţie faţă în faţă, fie că ne adresăm unui grup, poate influenţa felul în care ne percep ceilalţi. Putem părea pasivi, agresivi sau încrezători.
Câteva dintre trăsăturile manifestate de oamenii pasivi:
•Sunt mai preocupaţi de alţii, adesea în detrimentul personal.
•Sunt adesea stresaţi în interior, deşi s-ar putea ca acest lucru să nu fie evident pentru alţii.
•Probabil au o stimă de sine scăzută.
•Sunt mai preocupaţi să se facă plăcuţi decât să fie respectaţi.
•îi încurajează pe alţii, suportând costurile.
•Vor lua vina asupra lor mai degrabă decât să-i învinovăţească pe alţii.
•Evită confruntarea.

•Când este nevoie de implicare, o vor cere indirect, sub forma unei sugestii sau dorinţe.

Opusul stilului pasiv este abordarea agresivă. Oamenii agresivi manifestă următoarele caracteristici:
•Sunt exagerat de egoişti.
•Sunt adesea stresaţi.
•Le lipseşte stima de sine, dar nu vor recunoaşte asta nici faţă de ei înşişi.
•De obicei, nu sunt agreaţi sau respectaţi de alţii.
•îi discreditează pe ceilalţi folosindu-se de sarcasm şi de remarci peiorative.
•încearcă să controleze tot şi pe toată lumea.
•Când apar erori sau eşecuri, dau vina pe alţii şi niciodată nu se vor considera responsabili ei.
•Caută şi se bucură când se confruntă cu oameni cu păreri diferite.

•Dacă se află într-o funcţie cu autoritate, insistă ca ceilalţi să-i urmeze.

•îi agresează adesea verbal pe oponenţii lor.
•Când este nevoie de implicare, o prezintă sub forma unei cereri sau a unui ordin.
Comunicatorii eficienţi preferă o cale de mijloc. Sunt încrezători şi hotărâţi.
•îşi susţin drepturile, dar sunt sensibili şi faţă de drepturile persoanei/persoanelor cu care stau de vorbă.
•Dacă sunt stresaţi, rezolvă situaţia şi apoi merg mai departe.
•Au o imagine de sine puternică şi pozitivă.
•Sunt persoane directe şi sincere.
•Câştigă respectul altora.
•îşi recunosc deschis greşelile şi eşecurile şi speră că şi ceilalţi vor face la fel.

•Nu caută dispute. Dacă ceilalţi îi dezaprobă, vor căuta să-i convingă să adopte

punctul lor de vedere printr-o discuţie obiectivă, inofensivă.
•Sunt întotdeauna dispuşi să-i asculte pe alţii.
•Când este nevoie de implicare, ei spun ce trebuie făcut şi lucrează alături de ceilalţi la rezolvarea problemelor.
Nu este uşor să ne schimbăm personalitatea, dar dacă recunoaştem că avem un stil de comunicare pasiv sau agresiv, vom dori să devenim comunicatori mai buni. Trebuie să facem un efort pentru a atinge abordarea afirmativ-încrezătoare.
Conversaţiile telefonice
De fiecare dată când pui mâna pe telefon – fie că suni pe cineva sau răspunzi unui apel – laşi o impresie persoanei de la celălalt capăt al firului. Adesea, imaginea pe care persoana respectivă şi-o va face despre tine şi compania în care lucrezi va rezulta din această conversaţie.

în cazul unei conversaţii faţă în faţă, există mai multe instrumente care ne pot ajuta să creăm o impresie bună (sau proastă): expresia facială, gesturile şi folosirea recuzitei şi a mijloacelor vizuale. în cazul telefonului, există doar un singur instrument: vocea. Majoritatea persoanelor nu se aud la fel cum o fac ceilalţi. Cea mai bună metodă pentru a avea o idee exactă privind modul în care ceilalţi ne aud vocea este să înregistrăm câteva apeluri pentru a putea analiza cum sună. Cel mai important lucru este cum vorbim. După cum am spus mai sus, ascultă înregistrările şi fă toate schimbările necesare pentru a-ţi îmbunătăţi calitatea vocii. Remarcă faptul că unii s-au obişnuit să vorbească prea tare la mobil. Dacă ai acest obicei, roagă un prieten să fie atent la nivelul volumului vocii tale când discuţi afaceri la telefon.

Atitudinea

Una dintre caracteristicile principale ale unei conversaţii eficiente cu alte persoane este să fii prietenos. Când asculţi înregistrările tale telefonice, pari prietenos, nepoliticos ori iritat? Poate apelul a venit într-un moment nepotrivit – poate eşti presat de un şef exigent, de un termen-limită pe care trebuie să-l respecţi ori de o criză în departament, dar apelantul tău nu ştie sau nu-i pasă de asta. Trebuie să ne autodisciplinăm să ne eliberăm mintea de orice altceva în afară de apelul respectiv. Aceasta presupune să ne întoarcem cu spatele la ecranul computerului în timpul convorbirii. Dacă suntem pe Facebook în timp ce discutăm, credem că putem face mai multe lucruri dintr-odată, dar, de fapt, acordăm şi mai puţină atenţie ambelor lucruri.

Dacă eşti supărat dintr-un motiv oarecare, înainte de a răspunde la telefon, inspiră adânc, relaxează-ţi muşchii şi eliberează-ţi mintea de orice supărare. Fii calm, atent, iar impresia pe care doreşti să o transmiţi – interesul faţă de ceea ce persoana respectivă spune – va fi transmisă imediat.

Politeţea la telefon când eşti apelat

Răspunde imediat la apelul primit. în afaceri, telefonul trebuie să sune de cel mult trei ori înainte de a se răspunde. Dacă eşti angajat într-o altă convorbire ori foloseşti mesageria vocală sau pui în aşteptare convorbirea în desfăşurare, preia noul apel şi roagă-l pe apelant să aştepte câteva minute sau cere-i numărul şi revino tu cu un apel. Dacă ştii că vei lipsi de la birou mai mult de câteva minute, roagă pe altcineva să preia apelurile sau setează dispozitivul pe mesagerie vocală, care să intre după trei apeluri.

Prezintă-te întotdeauna. în loc de „alo” spune „departamentul mecanic, Sam Johnson la telefon”. Nu poţi presupune că persoana care a sunat ştie cine eşti. Dacă nu-l cunoşti pe apelant, roagă-l să se prezinte. Dacă este un nume

neobişnuit, roagă-l să ţi-l spună pe litere. Notează-l. Când răspunzi data viitoare, foloseşte numele persoanei. Asta arată interesul sincer atât pentru persoana respectivă, cât şi pentru problema ei. Dacă nu poţi oferi răspunsuri la întrebările apelantului în decurs de câteva minute, spune-i mai bine că vei reveni cu un apel decât să-l ţii la telefon timp îndelungat. Dacă apelantul doreşte să aştepte sau dacă răspunsul durează mai mult decât s-a anticipat, revino la telefon cât mai des, astfel încât apelantul să ştie că nu l-ai abandonat.

Unul dintre cele mai enervante aspecte când telefonăm la o companie este să ţi se spună că vei fi transferat la o altă persoană şi apoi să fii deconectat. Dacă trebuie să transferăm o convorbire, informeaz-o întotdeauna pe persoana căreia i se face transferul şi oferă-i persoanei numărul interiorului sau numărul de telefon (dacă diferă de al tău). O idee bună ar fi să obţii numărul de telefon al apelantului, astfel încât, în caz că se întrerupe convorbirea, să poţi reveni cu un apel.

Nu răspunde doar întrebărilor directe, ci şi obiecţiilor tacite. Când Madeline a sunat la departamentul de comenzi şi livrare prin poştă pentru a reclama că a primit produsul deteriorat, a fost deranjată când i s-a comunicat să-l returneze prin United Parcel Service. Reprezentantul serviciului de relaţii cu clienţii şi-a dat seama de îngrijorarea ei şi i-a spus imediat că nu trebuie să se deplaseze până la centrul de expediere UPS, ci că vor face tot posibilul ca UPS să-i ridice coletul de acasă. Ascultându-l cu atenţie pe apelant şi răspunzând îngrijorării acestuia, reprezentantul serviciului de relaţii cu clienţii nu numai că l-a determinat pe beneficiar să fie mai liniştit în privinţa situaţiei, dar l-a şi transformat totodată într-un prieten al companiei.

Politeţea la telefon când apelăm pe cineva

începutul şi finalul unei convorbiri sunt puncte critice. începe convorbirea cu o atitudine veselă, care să arate că eşti bucuros să vorbeşti cu acea persoană, şi manifestă faptul că apreciezi bunăvoinţa acesteia de a vorbi cu tine. Dacă persoana pe care ai apelat-o nu te cunoaşte, prezintă-te şi comunică-i motivul pentru care ai sunat-o.

„Bună dimineaţa, doamnă Samuels, ca mamă care are copiii la şcoala noastră, ştiu că sunteţi preocupată de calitatea învăţământului din această zonă. Sunt Blanche H., manager de campanie al Dianei McGrath, candidat la postul de preşedinte al consiliului de administraţie al şcolii.”
După prezentări, ascultarea şi oferirea unor răspunsuri la întrebări, încheie într-o notă pozitivă. „Mulţumesc pentru atenţia acordată. Aştept să vă văd la şedinţa consiliului de administraţie de marţea viitoare.”
Planifică-ţi toate apelurile înainte de a deschide telefonul. Dacă ai mai multe probleme de rezolvat într-un apel, fă o listă. Notează ideile principale pe care doreşti să le susţii pentru fiecare în parte. Urmează planul pe parcursul convorbirii, iar aceasta se va realiza eficient şi într-un timp mai scurt decât dacă nu ai fi planificat-o dinainte.
Poate pare un sfat inutil, dar ascult-o cu atenţie pe cealaltă persoană. Răspunsurile acesteia pot duce la ajustarea planului tău iniţial. Adresează întrebări şi fii foarte atent la răspunsuri. Este un lucru valabil pentru toate modalităţile de comunicare, dar mai ales pentru convorbirile telefonice, deoarece nu avem avantajul de a vedea semnalele nonverbale transmise în timpul unei discuţii de afaceri faţă în faţă. învaţă să citeşti nuanţele schimbării din inflexiunea şi tonul vocii. Concepe mesajul pe care doreşti să-l trimiţi din perspectiva ascultătorului.
Discuţiile relaxante
Discuţiile mărunte nu sunt neapărat neimportante. Acest stil de conversaţie neoficial are puterea de a crea legături şi de a deveni baza unor relaţii permanente.

Să devii adeptul discuţiilor relaxante nu necesită cunoaşterea minuţioasă a evenimentelor actuale. E nevoie pur şi simplu de abilitatea de a focaliza atenţia celeilalte persoane asupra subiectului ei preferat – şi de a adresa întrebări pentru a arăta că te interesează acest subiect. Chiar şi o discuţie despre vreme poate sparge gheaţa. O mică discuţie relaxantă înaintea uneia de afaceri poate fi un

mod sigur de a construi o relaţie.

Fii atent la limbajul corpului

Toţi transmitem informaţii prin mai multe mijloace, nu doar prin cuvinte. Ceea ce spunem este adesea modificat de felul în care ne folosim corpul, expresiile feţei, gesturile – modul în care ne aşezăm sau stăm în picioare, toate au o semnificaţie.

Nu ar fi minunat dacă am putea cumpăra un dicţionar de limbaj corporal, astfel încât să putem căuta în el ce înseamnă fiecare gest sau expresie în parte? Abia atunci am putea interpreta cu adevărat ce spun toţi.

Unii au încercat să scrie astfel de „dicţionare”. Ei înşiră o varietate de „semnale” diferite şi identifică semnificaţia lor. De exemplu, partenerul de discuţie îşi duce mâna la bărbie. Ce poate însemna asta? „Da, ştiu. Cântăreşte situaţia.” într- adevăr, s-ar putea să reconsidere situaţia, dar la fel de bine poate fi şi din cauză că nu s-a bărbierit de dimineaţă şi îl mănâncă bărbia.

Persoana din faţa noastră stă cu braţele încrucişate. Unii „experţi” interpretează această poziţie drept una defensivă, de blocare sau de respingere a celor din jur. Prostii! Priveşte o încăpere plină cu oameni aflaţi la un curs, o conferinţă sau un spectacol de teatru. Vei remarca faptul că mulţi stau jos, cu braţele încrucişate, înseamnă oare că îl resping pe instructor sau pe actori? Bineînţeles că nu. Este o poziţie confortabilă când stăm jos, iar dacă ne este frig, în felul acesta ne vom încălzi. Dar, dacă în mijlocul unei conversaţii cealaltă persoană îşi încrucişează brusc braţele, ar putea însemna că nu este de acord cu noi asupra vreunui aspect.

Nu există un limbaj universal al corpului

Deşi nu există un limbaj simplu, universal al corpului nu înseamnă că nu putem

descifra acest limbaj. Fiecare dintre noi are modul său de a-şi exprima nonverbal ideile, sentimentele şi reacţiile.
De ce se întâmplă aşa? Limbajul corpului este o trăsătură dobândită. Avem tendinţa de a imita alţi oameni. Porneşte de la părinţii noştri şi adesea este strâns legată de apartenenţa etnică. Doi băieţi sunt născuţi în Detroit, Michigan, dar părinţii lor au imigrat în Statele Unite din două ţări diferite. O familie vine dintr- o ţară unde modalitatea obişnuită de a se exprima este gesticulând. Nu poţi vorbi limba fără să-ţi foloseşti şi mâinile. Cealaltă familie vine dintr-o ţară unde nimeni nu gesticulează, ci numai dacă este foarte emoţionat. Cei doi băieţi se întâlnesc pentru prima oară la liceu. Primul prezintă o situaţie cum face de obicei – mâinile i se mişcă frenetic. Cel de-al doilea se gândeşte: „Doamne, este foarte emoţionat de situaţie”. Apoi reacţionează în felul său liniştit, iar primul se gândeşte: „Nici măcar nu-l interesează”.
Un model similar poate fi determinat de obiceiurile din cadrul familiei. Când cineva se adresează unui membru din familia lui Chelsea, aceştia răspund dând adesea aprobator din cap. Mulţi am interpreta aceasta ca pe o aprobare pentru noi. Dar, aşa cum a precizat Chelsea, asta înseamnă confirmarea că au auzit ce s- a spus.
Analizează indicaţiile nonverbale ale fiecărei persoane
Dacă limbajul corpului reprezintă un aspect important al comunicării, există vreo metodă prin care putem învăţa să-l descifrăm? Nu există o abordare precisă 100% pentru descifrarea limbajului corporal. Singura modalitate de a obţine o interpretare corectă a acţiunilor şi reacţiilor nonverbale ale unei persoane este să comunicăm cu o persoană cunoscută. Când intri în contact cu aceiaşi oameni, observând atent, înveţi să le citeşti limbajul corpului. Vei remarca faptul că atunci când Claudia este de acord cu tine, tinde să se aplece în faţă, iar când Paul te aprobă, apleacă uşor capul spre dreapta. Vei observa cum Kate dă din cap indiferent ce-i spui, iar când nu este sigură de ceva are o privire nedumerită, dar chiar şi atunci dă din cap aprobator.

Dacă memorezi atent câteva informaţii despre fiecare dintre persoanele cu care

comunici, vei putea înţelege indiciile nonverbale şi le vei interpreta corespunzător. După un timp, vei observa că unele gesturi sau expresii sunt mai obişnuite la oamenii cu care comunici decât la ceilalţi. în felul acesta, vei putea face unele generalizări când vei intra în contact cu persoane noi, dar trebuie să ai grijă să nu te încrezi prea mult în aceste interpretări până nu ai o experienţă concretă cu oamenii respectivi.
Când limbajul corporal pare să contrazică, să denatureze semnificaţia cuvintelor spuse sau când nu eşti sigur de ceea ce înseamnă cu adevărat semnalul transmis, pune întrebări. Convinge persoana să comunice verbal ce a vrut să spună de fapt. Prin întrebări bine alese vei depăşi îndoiala indusă de acţiunile nonverbale şi vei şti cum să reacţionezi.
„Limbajul corpului este un instrument foarte puternic. învăţăm să folosim limbajul corporal înainte de a învăţa să vorbim şi, aparent, 80% din ceea ce înţelegi dintr-o conversaţie se citeşte prin intermediul corpului, nu prin cuvinte."
Deborah Bull, dansatoare şi scriitoare britanică
Listă de sfaturi pentru conversaţii eficiente
Pentru a evalua modul în care folosim sfaturile din acest capitol, analizează câteva conversaţii recente – indiferent dacă s-au desfăşurat faţă în faţă sau la telefon.
•Ai zâmbit? Chiar şi la telefon, zâmbetul se reflectă în vocea şi atitudinea ta.

•Dacă a fost cazul, ai folosit discuţiile relaxante pentru a sparge gheaţa?

•Ţi-ai amintit să foloseşti numele persoanei?
•Ai creat o legătură cu cealaltă persoană observându-i trăsăturile, valorile sau realizările?
•Ai stabilit puncte comune?
•Ai respectat timpul celeilalte persoane?
•Eviţi subiectele controversate?
•Manifeşti o dorinţă sinceră de a afla informaţii despre persoana respectivă, adresând întrebări bine gândite?
•Asculţi cu atenţie şi te concentrezi pe ce spune persoana respectivă?
•întrebi cum poţi fi de folos?
•Discuţi în funcţie de interesele celeilalte persoane?

•Ai spus un lucru interesant pe care persoana respectivă să nu-l ştie?

•Ai transmis laude sau complimente sincere împreună cu demonstrarea afirmaţiilor tale?
Idei principale
Ce să faci pentru o conversaţie reuşită
•Fii bine pregătit. Un bun interlocutor angrenează publicul şi stimulează conversaţia. Perfecţionează-ţi talentul conversaţional fiind în pas cu tendinţele şi evenimentele actuale.
•Memorează numele persoanei cu care discuţi şi foloseşte-l în timpul conversaţiei.
•Păstrează contactul vizual cu interlocutorul. Dacă te uiţi la persoana cu care discuţi înseamnă că asculţi. Dar nu o privi fix. Mută-ţi privirea astfel încât să-i observi toată faţa.
•Vorbeşte clar şi răspicat. Dacă eşti rugat frecvent să vorbeşti mai tare sau să repeţi ce ai spus, probabil nu vorbeşti destul de clar. înregistrează şi ascultă conversaţiile, astfel încât să poţi analiza dacă te faci auzit şi înţeles.

•Foloseşte un limbaj şi imagini cunoscute ascultătorului. Obţii mai mult dintr-o conversaţie cu o persoană care vorbeşte şi gândeşte la fel ca tine decât dacă

foloseşti un vocabular diferit.
•Foloseşte stilul lingvistic al persoanei cu care discuţi. Foloseşte cuvinte şi inflexiuni diferite când discuţi cu partenerii de afaceri faţă de atunci când discuţi cu un adolescent pe stradă.
•Rămâi la subiect. Hoţii de conversaţie sunt cei care intră în discuţie pentru a atrage atenţia asupra lor sau asupra unui subiect pe care ei îl cunosc mai bine.
•Să ştii când să vorbeşti şi când să asculţi. Conversaţia trebuie să fie un beneficiu reciproc. Fiecare persoană implicată într-o conversaţie trebuie să vorbească, la fel cum fiecare trebuie să şi asculte. Participă, dar nu monopoliza conversaţia.
•Arată-ţi interesul privitor la subiectul discuţiei. Aprobă relatările dând din cap afirmativ, comentează sau pune întrebări când este cazul.
•Pune întrebări care permit mai multe răspunsuri, pentru a încuraja conversaţia – adică întrebări care necesită un răspuns mai amplu decât cel de tipul da/nu.
Ce să nu faci, pentru o conversaţie reuşită

•NU vorbi prea repede sau prea rar. Am avut cu toţii conversaţii cu oameni care vorbeau atât de repede încât nu puteam ţine pasul cu ei sau atât de rar încât, până îşi terminau ideea, uitam subiectul discuţiei.

•NU vorbi neclar şi nu înghiţi cuvintele.
•NU vorbi prea încet sau prea tare. Stabileşte volumul conversaţiei în funcţie de apropierea sau distanţa faţă de cel/cei care te ascultă.
•NU monopoliza conversaţia. Lasă-le şi celorlalte persoane şansa de a vorbi.
•NU te lăuda. O conversaţie trebuie să fie o alternanţă de idei şi concepte – nu o laudă de sine.
•NU pune prea multe întrebări. întrebările trebuie puse într-o manieră prietenoasă şi neagresivă. Foloseşte întrebări care permit mai multe răspunsuri, astfel încât cealaltă persoană să-şi poată exprima liber ideile.
•NU întrerupe. Permite-i persoanei cu care discuţi să-şi termine comentariul înainte ca tu să intervii.
•NU vorbi peste interlocutor. Să vorbeşti în timp ce persoana îşi exprimă punctul de vedere nu numai că este nepoliticos, dar vei pierde ideea pe care interlocutorul tău o susţine.
•NU fi închis la minte. Lipsa de prejudecăţi este esenţială dacă vrei să înţelegi punctul de vedere al interlocutorului.

Pentru a fi un ascultător eficient:

•Ascultă cu interes. încearcă să înţelegi ce simte şi interlocutorul tău atunci când vorbeşte.
•Elimină toate lucrurile care îţi pot distrage atenţia. închide telefonul; îndepărtează toate documentele care nu ţin de conversaţie.
•Asigură-te că ai înţeles ce s-a spus, reformulând ce ai auzit. Lămureşte toate neclarităţile după ce interlocutorul tău a încheiat.
•încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celuilalt.
•Nu te pripi cu concluziile şi nu face presupuneri. Păstrează o atitudine deschisă şi tolerantă.
•Arată-ţi interesul prin expresia facială. Zâmbeşte sau exprimă-ţi îngrijorarea, după caz.
•Arată că urmăreşti conversaţia dând din cap sau făcând unele gesturi.

•Pune întrebări legate de subiect. Poţi adăuga: „Prin urmare, dacă am înţeles bine [...]” sau poţi adresa întrebări clare despre anumite aspecte. Acest lucru nu numai că îţi permite să clarifici unele probleme, dar te va menţine concentrat şi atent.

•Nu întrerupe! O pauză nu trebuie interpretată ca şi cum ar fi momentul să vorbeşti tu. Aşteaptă până eşti sigur că interlocutorul a terminat ce avea de spus.

- Observă limbajul corporal al interlocutorului.

Pasul 5

Vorbeşte în public plin de încredere şi convingător
Studiile arată că vorbitul în public se situează în fruntea listei de temeri ale oamenilor. Din fericire, este o teamă ce poate fi învinsă uşor.
Structurarea prezentării informaţiilor
O prezentare inovativă va menţine publicul interesat, dar cel mai bine ar fi să păstrezi inovaţia pentru subiect. în ceea ce priveşte modul în care vei face prezentarea, urmează structura tradiţională care te ajută să ai succes.
Introducere. Expunerea temei
Discursul inaugural în care prezentăm tema discuţiei trebuie să fie scurt şi clar. Nu trebuie să stârnească dubii în mintea ascultătorului privind subiectul prezentării. Acest lucru este valabil în special atunci când prezentarea face parte dintr-o serie mai lungă de prezentări, cum ar fi o şedinţă cu personalul sau o sesiune de training pe durata întregii zile.
Specifică mesajul-cheie. Rezultatul final dorit

Expunerea mesajului-cheie trebuie să ofere publicului o imagine clară asupra mesajului principal al prezentării. Este simplă, directă şi transmite publicului ce intenţionezi să transmiţi. Trebuie să răspundă la întrebarea ascultătorilor: „De ce

aş asculta această prezentare?”
Mesajul central ar trebui urmat de aspectele esenţiale pe care le vom susţine şi de rezultatele scontate, într-un limbaj simplu, direct. în general, cu cât folosim cuvinte mai puţine, cu atât ne vom afirma punctele de vedere mai bine. Pentru a accentua mesajul-cheie al prezentării de informare, vom reformula succint mesajul respectiv sau rezultatul final dorit al prezentării, după expunerea problemelor importante. Acest lucru va transmite publicului nostru un mesaj de care îşi va aminti mult timp după prezentare.

Tipuri de dovezi

După ce am informat publicul despre ceea ce dorim să transmitem, trebuie să prezentăm argumentele. Există mai multe forme de argumente pe care le putem folosi. Aşa cum ne gândim la modurile în care să ne susţinem afirmaţiile, ne putem gândi şi la argumente similare celor prezentate de avocaţi, cum vedem în filme sau la televizor. (Sau dacă am participat la un proces ori suntem de profesie avocaţi.)
Tipurile de argumente cuprind fapte şi statistici, precum şi:
•Analogii în care comparăm tema noastră cu ceva pe înţelesul publicului.
•Mărturii ale unor persoane care cunosc unele aspecte ale temei.

•Demonstraţii prin care arătăm publicului cum s-a întâmplat sau s-ar fi putut întâmpla un lucru – îţi aminteşti cum Atticus Finch i-a aruncat mingea lui Tom Robinson în romanul Să ucizi o pasăre cântătoare?

•Exemplele, cum ar fi relatări privind punerea în practică a temei, reprezintă o modalitate antrenantă ca tema discuţiei noaste să prindă viaţă pentru public.
•Argumentele materiale, adică mijloacele vizuale cu ajutorul cărora explicăm informaţiile pe care încercăm să le transmitem într-o formă la care publicul se poate raporta. Prezentările sunt mult mai interesante şi antrenante când găsim modalităţi de a folosi mijloacele vizuale pentru a ne susţine ideile. Transformarea datelor într-un grafic sau o diagramă face ca mesajul nostru să fie înţeles mai repede şi mai uşor. Diagramele şi fotografiile stârnesc atenţia publicului asupra prezentării. Ia în calcul şi fişele de prezentare, pentru a face informaţiile mai accesibile publicului după încheierea prezentării.
•Flipcharturile şi tablele magnetice sunt mijloace vizuale simple care îmbunătăţesc prezentarea. Ilustrarea subiectelor discutate face prezentarea mult mai eficientă. Oamenii au tendinţa de a învăţa mai repede şi de a reţine mai mult timp un subiect când ascultarea este însoţită de imagini.
Unul dintre cei mai cunoscuţi profesori ai Şcolii de Jurnalism din cadrul Universităţii Syracuse era şi ilustrator. Desena benzi animate şi caricaturi în timp ce îşi susţinea cursurile. Colegii săi luau în râs acest obicei, considerându-l foarte neprofesionist. „Nu predă, ci doar îşi distrează studenţii”, pretindeau ei. Da, studenţii săi le considerau amuzante, dar asimilau mult mai multe informaţii decât ar fi făcut-o doar din cursuri. Mulţi ani mai târziu, studenţii încă îşi aminteau de cursurile sale.
Există multe forme de mijloace vizuale. Printre ele se numără:
•Scheme

•Grafice

•Fotografii
•Diagrame
•Fişe
•Modele de lucru
•înregistrări
Formatul folosit la prezentarea mijloacelor vizuale depinde de tipul mijlocului vizual şi de mărimea publicului. Pentru grupurile mai mici, schemele, graficele, diagramele şi altele pot fi afişate pe pereţii încăperilor sau expuse pe un şevalet. Videourile pot fi urmărite pe un ecran TV mic sau prezentate în PowerPoint pe laptop sau pe computer. Dacă este cazul, poţi folosi şi tablele de perete.
Imaginile se pot folosi şi în comunicarea faţă în faţă. Când şi-a pregătit angajaţii în domeniul creanţelor de asigurări, Joan a constatat că procesul era înţeles mult mai uşor dacă desena schema procesului pe măsură ce îl descria. Fiecare etapă predată era rezumată prin desenarea unor casete pentru fiecare pas de urmat, iar săgeţile arătau trecerea de la un pas la altul.

Steve, managerul unui depozit, a avut de învăţat dintr-o experienţă dificilă, şi anume că a le spune angajaţilor cum să-şi îndeplinească sarcinile nu era suficient. Stagiarilor le-ar fi fost greu să înţeleagă ce le explica managerul dacă acesta nu i-ar fi condus prin tot depozitul. Era un efort care necesita foarte mult timp. Managerul a simplificat instruirea desenând un model al încăperilor de depozitare cu ajutorul căruia îşi direcţiona personalul pe măsură ce le povestea

despre activitatea pe care urmau să o desfăşoare.
Unui public mai numeros, schemele, graficele, fotografiile şi alte materiale conexe îi pot fi prezentate sub formă de slide-uri în PowerPoint. Videourile şi slide-urile pot fi proiectate pe un ecran mare. Ar fi mai bine ca tabelele şi schemele statistice ce conţin multe cifre să fie înmânate ca suport de prezentare.
încheiere
Subliniază din nou mesajul-cheie. Repetă ce trebuie să facă participanţii:
•Să ia anumite măsuri.
•Să încerce o tehnică nouă.
•Să elaboreze un plan pentru a pune în practică ideile discutate.
•Să-i pregătească pe alţii în domeniile acoperite în prezentare.
•Alte acţiuni relevante.

Rezumând ideile principale, lăsăm publicului o impresie finală clară şi memorabilă. Dacă treci la sesiunea de întrebări şi răspunsuri, fă un rezumat după această sesiune. în final, în timp ce închei prelegerea, mulţumeşte publicului

pentru atenţie şi implicare.
Structurarea unei prezentări convingătoare
Poate că discursul are drept scop determinarea publicului de a face un anumit lucru sau ne dorim ca acesta să plece cu anumite convingeri. în acest scop, putem modifica uşor prezentarea de mai sus folosind cele trei componente care urmează pe parcursul discursului nostru. Aceste îndrumări pentru prezentarea conţinutului oferă garanţia că prezentarea va fi un discurs vibrant şi convingător.
1. Evenimentul: Povestirea unei întâmplări sau a unei istorioare ce ilustrează ideea pe care dorim să o susţinem constituie o modalitate categorică de a capta şi păstra atenţia publicului.
2.Acţiunea: Precizează apoi cum doreşti să acţioneze publicul.
3.Beneficiul: încheie arătând cum va beneficia publicul ca urmare a acestei acţiuni.
Evenimentul

Când ne susţinem prezentarea ar trebui să începem aproape întotdeauna cu relatarea unei întâmplări. întâmplarea se bazează pe o experienţă în urma căreia am învăţat ceva. Atrage imediat atenţia publicului şi face comunicarea noastră mai familiară.

Acţiunea

A doua componentă a formulei magice, acţiunea, este ceea ce dorim să întreprindă publicul. Aceasta poate însemna să cumpere produsul nostru, să renunţe la fumat sau doar să se gândească mai mult la tema prezentării. Când foloseşti formula magică, ai grijă ca ambele mesaje, cel al acţiunii şi cel al beneficiului, să fie scurte, clare şi la obiect. Reţine că mesajul nostru trebuie să comunice acţiunea pe care dorim să o întreprindă publicul. Cu cât acţiunea este mai specifică, cu atât mai bine. Pentru a comunica limpede, identifică o acţiune şi un beneficiu concrete.

Beneficiul

A treia parte a formulei magice o reprezintă beneficiul pe care îl va avea publicul dacă îndeplineşte ceea ce i s-a cerut în etapa acţiunii.

De exemplu: „Folosind acest element vei reduce timpul şi costul de producţie al (numele produsului)”.

„Renunţarea la fumat nu numai că ne va face mai sănătoşi şi astfel vom trăi mai mult, dar şi familiile noastre vor sta departe de pericolul fumatului pasiv.”

Folosirea formulei pentru obţinerea avantajului

Capacitatea noastră de a-i inspira pe alţii să întreprindă o acţiune sau să adopte o opinie depinde în mare măsură de talentul de a comunica din perspectiva auditoriului nostru. încrederea publicului trebuie stimulată încă de la începutul

prezentării. E necesar să captăm rapid atenţia publicului şi să stabilim necesitatea considerării unei noi atitudini sau convingeri. Un mod eficient de a face asta constă în povestirea unui eveniment. Pentru a-l putea convinge să realizeze un anumit lucru, publicul trebuie să vadă dovezile care, din punctul său de vedere, susţin în mod clar necesitatea de a acţiona. Publicul nu trebuie să simtă că este împins spre un anumit comportament sau spre o anumită convingere – el trebuie să le ia în calcul ca pe o opţiune logică.
După stabilirea necesităţii de a acţiona, vom ilustra atât avantajele, cât şi dezavantajele fiecărei soluţii. Ne vom asigura că acestea sunt percepute din punctul de vedere al celor care ne ascultă şi sunt judecate şi comunicate într-un mod credibil şi echilibrat.
Vom încheia cu argumente care să susţină ceea ce noi considerăm a fi cea mai bună soluţie şi vom specifica acţiunea care va fi întreprinsă sau convingerea afirmată şi beneficiul adus, inspirând astfel publicul să îmbrăţişeze o anumită conduită sau înţelegere care va genera rezultatele dorite.
Pentru elaborarea unei prezentări convingătoare, ar trebui să începem având în minte scopul final – acţiunea pe care dorim să o întreprindă auditoriul – şi să construim prezentarea pornind de la acesta. Când susţii prezentarea, găseşte un exemplu sau un eveniment care va atrage atenţia şi va pregăti calea spre acţiunea dorită. Prin reconstruirea unui eveniment vom putea pune bazele influenţării comportamentului altor persoane. Argumentele vor fi cele care vor convinge publicul să acţioneze. Atunci când dăm un exemplu, trebuie să recreăm un segment al experienţei noastre, astfel încât să aibă asupra publicului acelaşi efect pe care l-a avut şi asupra noastră. Asta ne va pregăti pentru clarificarea, intensificarea şi dramatizarea mesajelor noastre, astfel încât să devină interesante şi captivante pentru public.

De asemenea, trebuie să obţinem, adunând din studii, cât mai multe informaţii. Un bun prezentator trebuie să ştie de zece ori mai multe lucruri despre subiect decât va folosi în comunicare. Vino cu dovezi pentru susţinerea mesajelor tale. în final, pregăteşte încheierea. Felul în care se încheie o prezentare s-a dovedit a fi una dintre cele mai bune modalităţi de a motiva publicul să acţioneze. Vom vedea că încheierea cu un beneficiu – din punctul de vedere al auditoriului – produce rezultate favorabile.

„Oratorii care vorbesc despre ceea ce i-a învăţat viaţa nu vor da greş niciodată în captarea atenţiei publicului lor.”
Dale Carnegie
Cum să te pregăteşti şi cum susţii un discurs
Mai jos ai şapte exemple de principii care te vor ajuta foarte mult în pregătirea discursurilor:
l.Dacă ai posibilitatea de a-ţi alege tema de discuţie, de exemplu dacă eşti rugat să vorbeşti la şcoala copilului tău, la reuniunea asociaţiei comunitare sau în orice alt grup, cea mai bună metodă este să vorbeşti despre un subiect pe care ştii că îl stăpâneşti. Vorbeşte despre ceva ce ţi-a stârnit interesul, despre un lucru pe care doreşti din toată inima să-l comunici publicului. Când eşti interesat de subiect, entuziasmul tău va fi transmis automat şi auditoriului.
2.Dacă în timpul unui discurs mai lung ţi-e teamă că vei uita ce ai de spus, fă-ţi câteva notiţe şi uită-te din când în când peste ele.
3.Nu-ţi scrie discursurile, deoarece în felul acesta vei folosi limbajul scris în locul celui simplu, familiar, iar când vei vorbi, vei încerca probabil să-ţi aminteşti ce ai scris. Asta te va împiedica să vorbeşti natural şi plin de energie.

4.Nu memora niciodată discursul! Dacă înveţi discursul pe de rost, îl vei uita cu siguranţă, iar publicul va fi bucuros, deoarece nimeni nu vrea să asculte un

discurs înregistrat. Chiar dacă nu-l uiţi, va suna mecanic. Vei avea o privire absentă şi o voce pierdută.
5.Completează discursul cu ilustrări şi exemple, după cum am specificat mai sus. De departe, cel mai uşor mod de a face un discurs interesant este să dispui de relatări care să-ţi exemplifice mesajele. Povesteşte cum ai aplicat tu sau alţii mesajul respectiv. Oferă exemple specifice aflate din studii referitoare la tema discuţiei.
6.Devino un expert în domeniu. Dezvoltă-ţi calitatea nepreţuită cunoscută ca rezerva de energie. Adună de zece ori mai multe informaţii despre subiect decât vei folosi în discurs.
7.Repetă discursul vorbind cu prietenii. Nu este necesară o recapitulare finală, dar ar trebui să verifici mesajele pe care le vei transmite în conversaţia cu ceilalţi, pentru a le vedea reacţiile. în felul acesta vei descoperi cum vor fi primite glumele tale şi ce remarci vor stârni interesul publicului. Un „public” format din prieteni îţi va transmite reacţiile, ceea ce nu este posibil când repeţi discursul în faţa oglinzii.
Foloseşte-te de limbajul corpului când vorbeşti

Pentru a comunica eficient trebuie să folosim mai mult decât vocea. Va trebui să folosim mişcarea sau gesturile – altfel spus, tot corpul. Gesturile naturale, convingătoare, spontane sunt extrem de elocvente din două motive: gesturile îl stimulează şi îl inspiră pe vorbitor. Gesturile ne trezesc, ne detensionează şi ne relaxează. Folosirea gesturilor ne eliberează fizic, mental şi emoţional. Gesturile au impact şi asupra publicului. Efectul emoţional pe care acestea îl au asupra publicului este evident şi uneori chiar dramatic. Gândeşte-te la unii dintre cei mai mari oratori din lumii. în aproape toate cazurile folosirea gesturilor naturale,

spontane contribuie la eficienţa vorbitorului şi la impactul mesajului său.
Conectarea cu publicul
în planificarea unei prezentări, oratorii profesionişti ţin cont de publicul lor. Una din provocările majore pentru a fi un bun vorbitor este să te asiguri că nu vorbeşti sub sau peste nivelul de cunoştinţe şi competenţă al publicului. Numeroase grupuri de ascultători cuprind persoane cu diverse niveluri de experienţă, ceea ce face ca sarcina ta să fie şi mai solicitantă.
Stabileşte nivelul de cunoştinţe al publicului
Când planifici susţinerea unui discurs, trebuie să încerci să afli cât mai multe privitor la cunoştinţele publicului despre subiect. Nu presupune că publicul este familiarizat cu argoul, abrevierile sau jargonul folosit în industrie sau în companii. Pe măsură ce îi introduci pe ascultători în discurs, defineşte pe scurt termenii, nu durează mult. Dacă foloseşti cuvinte în loc de acronime sau abrevieri, cu siguranţă toate persoanele din public vor înţelege mesajul tău.
Reţine, dacă nu organizezi o sesiune de training în care să fie necesare îndrumări detaliate, majoritatea persoanelor din public nu au nevoie de toate datele şi cifrele, ci doar de cele care sunt relevante pentru ele. De preferat este să găseşti o cale care să restrângă tema discuţiei la o prezentare specială şi să ofere publicului suficiente informaţii, şi doar atât, în perioada alocată.
înainte de a pregăti notiţele pentru discurs, ar trebui să răspunzi la următoarele întrebări:

•Cât de informat este publicul despre subiectul prezentării tale?

•Se adresează, de exemplu, unor specialişti în domeniu sau utilizatorilor finali, ori ambelor categorii?
•Este oare necesar să oferi informaţii suplimentare despre surse privitoare la tema discuţiei sau publicul este bine informat cu privire la contextul mesajului tău?
•Ce experienţă legată de subiect sau pregătire anterioară are publicul?
•Tema discuţiei este un subiect de care cei din public se lovesc în fiecare zi ori în fiecare săptămână sau este nouă pentru ei?
•Dacă au experienţă legată de tema discuţiei, ce fel de probleme sau preocupări au apărut în trecut pe care ar dori să le vadă abordate acum?
•Ai vreun motiv să crezi că publicul este preocupat în mare măsură de tema prezentării tale?
•Dacă într-adevăr există probleme, ce tip de opinii se reflectă în acest public?

•Ce probleme sau critici au fost ridicate de acest public în legătură cu tema discuţiei?

•Ce personalităţi vor fi prezente care ar putea avea preferinţe pro şi contra mesaj elor-cheie?
•Este un grup ce are nevoie de toate detaliile pe care le poţi furniza sau sunt interesaţi doar de un rezumat al discuţiei?
•Cât de mare va fi impactul mesajului tău asupra grupului? Cât de mult le vei cere să schimbe ceea ce deja fac?
•Există probleme privitoare la siguranţă sau la politică în mesajul tău care ar putea necesita informaţii detaliate pentru public?
12 modalităţi de a-i face pe ascultătorii tăi să te placă
Pentru ca mesajele noastre să fie ascultate cu simpatie, trebuie să facem publicul să ne placă. Iată 12 principii testate de a-i câştiga pe ascultători şi de a influenţa publicul.
1. Consideră-te onorat că ai fost rugat să te adresezi unui public – şi spune-o!
Indiferent de mărimea sau de tipul grupului în faţa căruia ai fost rugat să vorbeşti, ia lucrul acesta întotdeauna ca pe un compliment. Ţine de curtoazie şi de bunele maniere să acceptăm un astfel de compliment. Aceasta este o modalitate de a determina publicul să te placă.

2. Exprimă-ţi sincer aprecierea faţă de ascultătorii tăi.

Nu te adresa niciodată unui grup fără să fi aflat cât mai multe informaţii înainte. Apoi petrece câteva secunde amintindu-i publicului câteva dintre calităţile sale minunate sau neobişnuite, care te-au făcut mândru că ai fost ales să le vorbeşti.
3. Ori de câte ori ai posibilitatea, menţionează numele câtorva dintre ascultători.
Numele unei persoane este cel mai dulce cuvânt în orice limbă; aşadar, ori de câte ori ai ocazia, menţionează numele câtorva dintre persoanele din public. De remarcat faptul că atunci când persoanele politice vorbesc la o întrunire, aproape întotdeauna menţionează numele oficialităţilor locale aflate în public.
4. Fii modest – nu îngâmfat!
Modestia inspiră de obicei încredere şi bunăvoinţă. De exemplu, Abraham Lincoln era maestru în acest domeniu. într-o seară, în timpul unor dezbateri între Lincoln şi Douglas, o orchestră i-a cântat lui Lincoln o serenadă; iar când acesta a ieşit în balconul slab luminat al hotelului pentru a se adresa celor din orchestră, cineva a ridicat o lanternă astfel încât mulţimea să poată vedea chipul familiar al lui Lincoln. El a început spunând: „Prieteni, cu cât mă vedeţi mai puţin, cu atât mă veţi plăcea mai mult”. Lincoln cunoştea înţelepciunea sfatului biblic: „Cel ce se va smeri pe sine va fi înălţat”.
5. Spune „noi” – nu „voi”.
Nu adopta niciodată o abordare care îi exclude pe ascultători. Angrenează-i pe toţi în discuţie folosind „noi” în loc de „voi”. De exemplu, dacă un vorbitor spune: „Când eşti îngrijorat, eşti atât de ocupat încât nu vei avea timp să te gândeşti la necazurile tale”, vorbitorul lasă impresia că ţine o prelegere şi subapreciază auditoriul.
Poţi spune în schimb: „Când suntem îngrijoraţi, suntem atât de ocupaţi încât nu vom avea timp să ne gândim la necazurile noastre”.

Observi diferenţa? Când foloseşti cuvântul „voi”, te distanţezi implicit de public

şi ai putea fi perceput că adopţi o atitudine de superioritate.
6. Nu vorbi cu faţa încruntată şi cu un ton critic.
Aminteşte-ţi că expresia feţei şi tonul vocii exprimă adesea mai mult decât cuvintele tale. Indiferent dacă vorbeşti în public sau în privat, nu-ţi vei câştiga prietenii cu o faţă încruntată şi un ton critic.
7. Vorbeşte în funcţie de interesele ascultătorilor.
Toţi ascultătorii sunt intens şi etern interesaţi de ei înşişi şi de modul în care pot să-şi rezolve problemele. Aşadar, dacă le arăţi cum să fie mai fericiţi, cum să câştige mai mulţi bani, cum să nu-şi mai facă griji şi cum să obţină ce doresc, te vor asculta cu plăcere.
De exemplu, când a fost întrebată cum şi-a făcut prieteni atât de uşor şi cum a devenit o interlocutoare atât de interesantă, o cercetătoare din domeniul medical a răspuns că doar îi întreba pe oameni: „Cum aţi ajuns în branşă?” Apoi îşi centra conversaţia pe răspunsul primit. Ea a declarat că această întrebare simplă a făcut minuni în ceea ce o priveşte, în special cu străinii. înainte de a te adresa unui grup, află care sunt principalele lor preocupări şi adu-le în discuţie.
8. Simte-te bine în timpul discursului.
Dacă nu te simţi bine când vorbeşti, cum poţi spera că cineva se bucură ascultându-te? Indiferent care este atitudinea ta mentală şi emoţională, este obligatoriu să fie contagioasă. Dacă te simţi bine vorbind, cântând sau patinând, oamenii care te privesc sau te ascultă se simt şi ei bine. Atitudinile emoţionale sunt la fel de contagioase ca pojarul.

Te-ai putea întreba: „Cum m-aş putea simţi extrem de bine susţinând un discurs?” Secretul este simplu: vorbeşte despre lucrul cu care ţi-ai câştigat dreptul să vorbeşti, cel ce-ţi aduce sclipire în ochi şi-ţi face vocea să vibreze.

9. Nu-ţi cere scuze.
Am auzit deja oratori care încep spunând astfel: „Nu ştiam că voi ţine acest discurs până acum două săptămâni, când directorul mi-a spus că va trebui să ţin locul preşedintelui”. Ce părere ai de această remarcă de deschidere, atât de des auzită? „Deşi nu sunt obişnuit să vorbesc în public [...]” Aceşti vorbitori se scuză încă înainte de a începe discursul.
Nu ar trebui să acceptăm niciodată o invitaţie de a ţine un discurs dacă nu avem posibilitatea de a ne pregăti îndeajuns. Dacă ne dăm silinţa, scuzele nu sunt necesare, dar dacă nici nu încercăm, nici o scuză nu va fi acceptată. De obicei, scuzele sunt o risipă enervantă din timpul auditoriului.
Totuşi, dacă eşti în întârziere fără voia ta, din cauza unor probleme tehnice sau din vreun alt motiv la fel de valid, explică pe scurt împrejurările, scuză-te politicos şi începe discursul înainte de a mai pierde timp preţios.
10. Fă apel la sentimentele deosebite ale auditoriului.
Nu este uşor să animi publicul stârnindu-i emoţiile. înainte de toate, tu însuţi trebuie să fii animat. Pentru a le insufla celorlalţi modul tău de gândire, arată-le cum ceea ce tu le propui le va permite să ia parte în vreun fel la îndreptarea întregii lumi. Oferă-le un exemplu. Când Susan Earl a solicitat contribuţii pentru instituţia filantropică preferată, Heifer International, le-a spus celor cu care vorbea cum o mică donaţie ar da posibilitatea organizaţiei să doneze o capră unei familii din India, ceea ce ar asigura lapte pentru copiii familiei respective şi un mic venit din vânzarea surplusului.
11. Fii sincer.

Toată elocvenţa din lume nu va compensa lipsa de sinceritate şi integritate. Pentru a determina auditoriul să te placă, trebuie să îi inspiri încredere în sinceritatea scopului tău. S-ar putea ca publicul să nu fie de acord cu ideile tale, dar trebuie să-ţi respecte credinţa în acele idei, dacă vrei să fii eficient.

Acceptă critica şi răspunde cu respect şi modestie. Ceea ce eşti valorează mai mult decât ceea ce spui. Sinceritatea, integritatea, modestia şi altruismul influenţează profund auditoriul.
Prefer un orator stângaci care exprimă onestitate şi altruism unui orator ireproşabil care încearcă să impresioneze cu elocinţa sa.
12. Organizează-ţi ideile cu atenţie.
Toţi am trecut prin experienţa ascultării unor oratori care nu au privit în ansamblu şi nu şi-au organizat materialele, astfel încât săreau la întâmplare de la un punct la altul, lăsând publicul confuz şi neinteresat. Acordă-ţi timp pentru a putea organiza materialul astfel încât să fie logic şi uşor de urmărit. Acest lucru nu numai că îi ajută pe ascultători să înţeleagă mesajele, dar te ajută şi pe tine să- ţi aminteşti ce vrei să spui.
„Orice la care te poţi gândi cât de puţin poate fi gândit clar. Orice se poate spune se poate spune clar.”
Ludwig Wittgenstein
Evaluează-ţi capacitatea de prezentare

Pentru a aprecia modul în care îţi susţii prezentările, răspunde la următoarele întrebări folosind „î” pentru întotdeauna, „U” pentru uneori şi „N” pentru niciodată.

l.îmi planific atent modul în care transmit informaţiile. _
2.Folosesc mijloace vizuale pentru a face ca mesajul meu să fie mai uşor de înţeles. _
3.Pregătesc suportul temei de discuţii sau prezentarea în PowerPoint pentru a-mi susţine mesajul.
4,Organizez sesiunea de întrebări şi răspunsuri după transmiterea informaţiilor.
5.Revin pentru a mă asigura că auditoriul a înţeles mesajul meu. _
6.Solicit feedback pentru a vedea cât de bine am comunicat mesajul.
7.Exersez prezentarea înainte de a o susţine. _
8.Folosesc o abordare structurată în pregătirea mesajului meu.
9.Caut dovezi pentru a-mi face mesajul mai convingător. _

lO.Folosesc exemple şi ilustrări pentru a fi mai interesant..

11.Restrâng conţinutul până la cele mai relevante informaţii. _
12.Rezum adesea pentru a-mi menţine publicul atent. _
13.Primesc feedback de la colegi referitor la prezentările mele..
14.Publicul meu rămâne angajat în discuţie când prezint informaţiile.
15.Pot susţine o prezentare manifestând energie şi entuziasm.
Scopul nostru este să ne pregătim în aşa fel încât să putem răspunde cu „î” la toate întrebările.
„Multe discursuri nu reuşesc să fie clare deoarece oratorul doreşte să stabilească un record mondial pentru cât mai multe subiecte acoperite în timpul alocat.”
Dale Carnegie
„Să gândeşti precum cei înţelepţi, dar să vorbeşti precum cei mulţi.”

Aristotel

Solicitarea feedbackului
Oamenii de afaceri caută modalităţi pentru a primi feedbackuri cu privire la claritatea şi relevanţa prezentărilor lor. Unele dintre modalităţile prin care putem primi feedbackuri sunt:
Organizarea unei sesiuni de întrebări şi răspunsuri
întrebările puse de public îţi transmit dacă mesajul tău a fost clar. Este cel mai direct mod de a obţine feedback de la ascultătorii tăi. Dacă există întrebări care să indice o lipsă de claritate, poţi profita de ocazie pentru a reformula ideea şi, poate, pentru a oferi explicaţii suplimentare în vederea susţinerii mesajului tău.
Follow-up prin prezentarea unui studiu
Studiile pot fi distribuite la finalul prezentării ca atare sau ca materiale complementare. Studiile trimise prin e-mail le permit participanţilor să prelucreze prezentarea înainte de a evalua mesajul tău, dar s-ar putea să nu primeşti multe răspunsuri.
Solicită o evaluare detaliată

înainte de susţinerea prezentării, întreabă câteva persoane dacă doresc să-ţi

trimită feedback după prezentare. Informează-le asupra obiectivelor tale legate de prezentare şi despre abilităţile pe care încerci să le îmbunătăţeşti. Solicită-le modalităţile prin care mesajul tău să fie înţeles mai uşor şi modurile în care îţi poţi perfecţiona performanţa în prezentările viitoare. Atunci când judeci răspunsurile, caută sugestiile pe care le poţi exprima vizual, cum ar fi diagrame sau grafice.

Testarea cunoştinţelor

„Testarea” publicului pentru a observa dacă ai transmis mesajul cu succes se poate efectua în mai multe feluri. Unul dintre acestea este să chestionezi grupul la sfârşitul prezentării pentru a vedea cât de bine îşi aminteşte informaţiile-cheie. Alt mod este să concepi un test care va evalua cât anume din mesajul tău a fost reţinut de către ascultători. Alte modalităţi de follow-up sunt apelurile sau e- mailurile.

Idei principale

•Când oferi informaţii unui public trebuie să:

-începi cu specificarea temei de discuţie.

-Să stabileşti mesajul-cheie şi rezultatul dorit.

-Oferi explicaţii pentru mesajul tău, folosind o varietate de forme, cum ar fi materiale şi analogii.

-închei reformulând mesajul principal şi acţiunea dorită.
•Când ţii un discurs persuasiv trebuie să:
-Foloseşti cele trei componente ale convingerii în corpul prezentării – menţionează un eveniment, specifică acţiunea dorită, specifică beneficiul pentru auditoriu.
•Principiile unui discurs bun includ:
-Alegerea unei teme care să entuziasmeze.
-întocmirea unor notiţe de folosit pe măsură ce vorbeşti. Nu învăţa discursul pe dinafară.
-Foloseşte exemple şi ilustrări.
-Studiază cu atenţie subiectul, pentru a deveni un expert în domeniu.

-Repetă ideile vorbind cu prietenii.

-Foloseşte gesturile şi mişcările corespunzătoare pentru a rămâne entuziasmat, iar publicul, angajat în discuţie.
•Consideră esenţială relaţionarea cu publicul.
-încearcă să afli care este nivelul de cunoştinţe al publicului cu privire la tema discuţiei.
-Câştigă publicul de partea ta mulţumindu-i pentru atenţia acordată, fiind sincer şi modest, folosind un limbaj familiar şi o exprimare plăcută şi organizându-ţi ideile astfel încât să fie uşor de urmărit.
•Evaluează-ţi abilitatea de a susţine eficient prezentări, astfel încât să îţi poţi îmbunătăţi eforturile.
•Solicită feedback din partea publicului, pentru a-l putea folosi în discursurile viitoare, prin:
-Sesiuni de întrebări şi răspunsuri. Sondaje post-discurs.
-Testări post-discurs pentru a vedea cât a înţeles publicul.

-Solicitarea de feedback specific din partea unui anumit număr de ascultători.

Pasul 6

Gestionarea relaţiilor de calitate

După cum am arătat la Pasul 3, pentru a ne bucura de un mediu armonios oriunde ne-am afla, trebuie să-i tratăm pe ceilalţi cu obiectivitate şi respect şi să ne familiarizăm cu felul lor de a acţiona şi reacţiona într-o anumită situaţie. Bineînţeles că relaţiile de calitate sunt ca o stradă cu dublu sens şi vrem să ne asigurăm astfel că şi ceilalţi ne tratează cu obiectivitate şi respect.

Asigură-ţi respectul celorlalţi

îţi prezint şapte sugestii care te vor ajuta să câştigi şi să păstrezi respectul celorlalţi. Aceste sugestii au fost concepute pentru a fi folosite la locul de muncă, dar pot fi aplicate în orice situaţie în care avem de a face cu alte persoane.

l.Fii onest şi păstrează secretele. Dedu când este bine şi când nu să împărtăşeşti conversaţii şi strategii.

2.Dezvoltă o politică a „uşii deschise”. Acordă-le celorlalţi atenţie deplină atunci când vorbesc şi încurajează-i să-şi exprime preocupările şi interesele.

3.Foloseşte-ţi întotdeauna bunele maniere, abilităţile de bun ascultător şi limbajul adecvat şi ai grijă să existe o concordanţă între cuvintele şi acţiunile tale.

4.Construieşte relaţii pozitive atât cu toţi membrii echipei din companie, cât şi cu contactele din afară, cum ar fi clienţii şi furnizorii.
5.Fii încrezător, energic şi cu spirit de iniţiativă. Anticipează provocările şi posibilităţile de a le depăşi. Există oameni „pretenţioşi” şi oameni „lipsiţi de pretenţii”. Ne dorim ca ceilalţi să ne includă în cea de-a doua categorie, nişte persoane care îşi asumă responsabilitatea în mod corespunzător şi nu creează probleme decât în cazuri excepţionale.
6.Organizează întâlniri eficiente şi axate pe o anumită temă şi oferă-le informaţii detaliate tuturor celor implicaţi.
7.Fii o persoană demnă de încredere, consecventă şi responsabilă.
Mai jos ai şapte tipuri de comportamente distructive care te trag înapoi. îţi reamintesc că această listă a fost creată pentru a scoate la iveală tot ce ai mai bun în tine, iar un comportament ofensator va avea un impact negativ asupra celor din jurul tău, indiferent de locul unde îl manifeşti.
l.îţi este imposibil să păstrezi un secret faţă de colegi, camarazi şi anturaj.
2.Stai cu ochii pe ceas tot timpul, îţi iei pauze lungi şi nepotrivite, laşi unele sarcini urgente neterminate şi nu răspunzi la mesajele primite.

3.Nu ai capacitatea să oferi punctul tău de vedere conducerii înainte de luarea unei decizii.

4.1nsişti asupra punctului tău de vedere chiar şi după luarea deciziei.
5.Te îmbraci necorespunzător, foloseşti un limbaj neadecvat şi eşti insensibil la diverse probleme.
6.Nu participi la discuţiile cu conducerea şi personalul.
7.Nu ai capacitatea de a-ţi reveni imediat şi de a-ţi recăpăta stăpânirea de sine după un moment frustrant sau dificil.

Gestionarea relaţiilor cu persoanele dificile

Evident că vei întâlni şi oameni care necesită puţin mai mult efort pentru a avea relaţii bune. Unele persoane sunt încăpăţânate, iraţionale sau chiar agresive. Să analizăm câteva tehnici pentru a-ţi păstra interacţiunile calme şi pozitive.

Persoanele sensibile

Cu siguranţă există persoane cu care intri în legătură şi sunt extrem de sensibile. Ele îţi pot face viaţa îngrozitoare sau pot deveni o provocare veşnic schimbătoare. Nu le poţi ignora; trebuie să te ocupi de ele, aşa că iată câteva sugestii.

Oamenii hipersensibili reacţionează adesea necorespunzător la critică şi, ori de

câte ori aduci cea mai neînsemnată observaţie la adresa muncii lor, se îmbufnează, iau o poziţie defensivă şi te vor acuza că te iei tot timpul de ei.
Cea mai bună metodă de a comunica cu oamenii extrem de sensibili este să fii diplomat. începe prin a lăuda munca la care au excelat. Apoi fă anumite propuneri asupra modului în care şi-ar putea îmbunătăţi activitatea în domeniile cu rezultate nesatisfăcătoare.
Teama de a fi criticată a determinat-o pe Kathy să fie extrem de atentă în toate domeniile sale de activitate. Pentru a nu risca să facă vreo greşeală, ea verifică, reverifică şi apoi verifică din nou tot ce lucrează. Probabil acest proces reduce posibilitatea de a fi criticată, dar ia mult timp şi încetineşte astfel activitatea întregii sale echipe. Mai rău este că ea ezită să ia decizii, pretinzând că are nevoie de mai multe informaţii. Chiar şi după primirea acelor informaţii, pasează altcuiva responsabilitatea.
Oameni precum Kathy trebuie sprijiniţi, aşa că urmează aceste îndrumări pentru a-i ajuta să-şi depăşească temerile:
•Asigură-i că, datorită priceperii lor deosebite în domeniul respectiv, munca lor este, de obicei, bună de prima dată şi nu trebuie verificată în repetate rânduri.
•Spune-le că eventualele erori sunt ceva normal şi pot fi depistate şi corectate mai târziu, fără ca acest lucru să se reflecte asupra capacităţii persoanei care a comis erorile.
•Dacă oamenii au nevoie de mai multe informaţii înainte de a lua o decizie, îndrumă-i spre resursele care îi pot ajuta să le obţină. Dacă crezi că au informaţii suficiente, insistă să ia decizii rapide.

•Dacă încearcă să-ţi paseze responsabilitatea şi te întreabă ce să facă, spune-le că este decizia lor şi să o ia rapid.

în majoritatea cazurilor, oamenii hipersensibili au cunoştinţele necesare şi iau deciziile corecte. S-ar putea să aibă nevoie de o garanţie din partea ta pentru a-şi transforma ideile în acţiune.

Persoanele irascibile

Poţi intra în contact cu persoane care par să se enerveze peste măsură când nu le iese ceva. De exemplu, Terry lucrează bine, dar din când în când îşi pierde cumpătul şi ţipă la colegii săi. Se calmează repede, dar purtarea lui afectează munca întregii echipe şi durează ceva până revine la productivitatea normală. Am discutat de multe ori cu Terry despre comportamentul său, dar fără nici un rezultat.

Nu-i uşor să lucrezi într-un mediu în care oamenii ţipă şi strigă, mai ales dacă ţinta eşti tu. Deoarece victimele unei izbucniri nu mai pot lucra câteva ore la capacitatea maximă după incident, o astfel de situaţie nu poate fi tolerată.

Iată câteva sugestii referitoare la modul în care te-ai putea comporta cu persoanele care au accese de furie:

•După ce persoana s-a calmat, discută cu ea între patru ochi. Atrage-i atenţia asupra faptului că nu este întotdeauna uşor să-ţi păstrezi cumpătul, dar astfel de crize de nervi nu sunt acceptate la locul de muncă.

•Dacă se mai întâmplă, spune-i să iasă din cameră până se calmează. Precizează că următoarea abatere se va lăsa cu sancţiuni disciplinare.

•Când o persoană face o criză de nervi, părăseşte încăperea! Transmite-i că revii

după ce se calmează. Aşteaptă 10 minute şi încearcă din nou. Asigur-o că nu este un atac la persoană, ci un mod de corectare a unei situaţii. Atenţie! Nu este o idee bună să laşi o persoană supărată singură în biroul tău. Dacă incidentul are loc în spaţiul tău intim, insistă ca cealaltă persoană să părăsească încăperea.
•Păstrează-ţi calmul. Urmează un sfat vechi: „Numără până la zece înainte de a deschide gura”.
Anularea negativităţii
în aproape toate organizaţiile există una sau mai multe persoane negativiste – oameni care găsesc câte un cusur fiecărei persoane, situaţii sau idei. Orice spui tu, ei dezaprobă. Au întotdeauna un motiv pentru care ce vrei tu să realizezi pur şi simplu nu se poate face. Pesimismul lor îţi poate distruge echipa. Să analizăm câteva probleme cauzate de persoane negativiste:
•Rezistenţa la schimbare. Chiar şi persoanele cu o atitudine pozitivă se împotrivesc schimbării. Este mult mai simplu să facă lucrurile cum le-au făcut dintotdeauna. Oamenii cu o gândire pozitivă pot fi convinşi să accepte schimbarea dacă li se prezintă argumente logice. Persoanele negativiste se opun schimbării doar de dragul de a se opune. Nici un argument nu este de ajutor. Adesea fac tot ce le stă în putinţă pentru a sabota o situaţie, astfel încât noile metode să nu funcţioneze, iar ele să poată zice: „Ţi-am spus eu”.

•Impactul asupra moralului echipei. La fel cum un măr stricat poate contamina toată grămada, o persoană negativistă poate distruge moralul întregii echipe. Negativismul se răspândeşte de la o persoană la alta, aşa că în aceste condiţii este destul de greu să menţii spiritul de echipă.

Motivele negativităţii unui membru din echipă variază. Pot porni de la un tratament nefavorabil mai vechi, real sau perceput, venit din partea companiei. Merită efortul să cercetezi situaţia şi să vezi dacă aşa stau lucrurile. Dacă o persoană are motive întemeiate să fie negativistă, încearcă să o convingi că trecutul a rămas în urmă şi poate privi acum spre viitor. în cazul în care e vorba de concepţii greşite, încearcă să le clarifici.

Pe de altă parte, mai există şi cei pentru care negativitatea face pur şi simplu parte din personalitatea lor – o perspectivă pe care tu nu o poţi învinge, dar pe care trebuie totuşi să o gestionezi.

în primul rând, atunci când ai de-a face cu persoane negativiste, acceptă-le argumentele şi convinge-le să lucreze alături de tine pentru depăşirea problemelor percepute, astfel încât proiectul să meargă mai departe. Persoana trebuie să fie parte din soluţie mai degrabă decât o problemă în plus.

Când le prezinţi idei noi oamenilor negativişti, invită-i să-şi exprime deschis obiecţiile. Spune-le: „Ai adus în discuţie câteva idei bune şi eu le apreciez. Deoarece începem acest program nou, să fim atenţi la probleme. Trebuie să încercăm acest nou concept. Să lucrăm împreună la el şi să aplanăm divergenţele”.

Persoanele critice

Există unele persoane a căror principală bucurie în viaţă este să evidenţieze defectele şi greşelile altora.

Persoanele care se comportă astfel fie încearcă să-şi arate superioritatea, fie îşi compensează inferioritatea asigurându-se că vedem cu toţii imperfecţiunile celor din jur. Deoarece nu au idei originale sau sugestii constructive, plăcerea lor este să vâneze greşelile oamenilor, în special ale şefului lor. Ele încearcă să ne facă să ne simţim jenaţi şi penibili.

Când o persoană critică îţi subliniază o greşeală, nu trebuie să-i dai satisfacţie. Glumeşte despre asta („Ce greşeală mare!") sau zâmbeşte şi spune: „Mulţumesc

că mi-ai atras atenţia înainte să devină o problemă". Dacă aceia cărora le place să critice observă că nu te deranjează jocul lor, vor înceta şi vor încerca să-l practice cu altcineva.

Gestionarea relaţiilor cu persoanele nemulţumite

Probabil există cel puţin o persoană nemulţumită în orice grup. Toţi avem de-a face cu perioade în care lucrurile merg prost acasă sau la serviciu – şi acest fapt influenţează modul în care ne îndeplinim obligaţiile sau interacţionăm cu alţi oameni. Şefii ar trebui să fie atenţi la acest comportament şi să-şi facă timp să stea de vorbă cu persoana respectivă. Şi, bineînţeles, ca prieten sau coleg, nu există nici un motiv pentru a nu oferi sprijin cuiva care trece printr-o perioadă dificilă. Atunci când îi dai unei persoane posibilitatea de a vorbi despre o problemă, adesea acest fapt reduce un pic tensiunea. Chiar dacă problema respectivă rămâne, lucrurile devin clare şi asta îi permite persoanei să funcţioneze mai bine. însă unii vor avea întotdeauna câte o nemulţumire. Adesea, la locul de muncă, nu sunt mulţumiţi de atribuţiile lor. Nici când te conformezi solicitărilor şi acţionezi conform nemulţumirilor lor nu sunt satisfăcuţi. Ei consideră că nu sunt trataţi niciodată cu destul respect şi nu sunt luaţi în considerare. îşi afişează nefericirea prin negativitate.

De exemplu, dacă cererea lui Jill de a-şi schimba programarea concediului nu este aprobată, ea se va supăra şi va lăsa să se vadă asta în atitudinea ei atât în mod evident, cât şi subtil.

Nu-i poţi mulţumi niciodată pe toţi. Reclădirea moralului oamenilor care consideră că au fost trataţi necorespunzător necesită diplomaţie şi răbdare. în calitate de manager, poţi evita unele situaţii nedrepte dacă, în momentul când iei o decizie, explici motivele care stau la baza acesteia. în exemplul referitor la concediu, ai putea oferi explicaţia că firma stabileşte programarea concediilor cu luni înainte şi deja alţi doi angajaţi şi-au stabilit concediul în aceeaşi perioadă. Apoi clarifică faptul că echipa nu se poate lipsi de încă un angajat în aceeaşi perioadă. I-ai mai putea sugera să încerce să găsească pe altcineva care să-i ţină

locul în perioada de concediu.

Şeful cu care nu se poate discuta

Dar ce faci când persoana dificilă cu care trebuie să interacţionezi este chiar managerul? Unii şefi sunt mai vocali în criticile aduse echipei decât alţii şi consideră că pur şi simplu trebuie să-şi corecteze angajaţii mai des. Fiind întrebat de ce îşi tot pisează angajaţii, Jack a răspuns: „Asta trebuie să facă un şef”. El a lucrat întotdeauna pentru şefi care criticau, acuzau sau erau mereu nemulţumiţi şi a presupus că doar astfel îţi poţi ţine angajaţii sub control.

Ariene era o perfecţionistă şi nu tolera persoanele care nu se ridicau la standardele ei. îşi pierdea răbdarea cu cei care nu învăţau rapid şi corect şi îşi exprima adesea nemulţumirea sarcastic şi cu voce tare. Ariene îşi spunea că nu e o persoană uşor de manipulat şi nu-i este frică să vorbească deschis. Nu învăţase că dacă face asta într-un mod mai avantajos şi încurajator va obţine într-un final rezultate mai bune.

Nu ai cum să-ţi alegi şeful. Ai putea avea o relaţie minunată cu şeful tău, dar când acesta părăseşte compania, înlocuitorul său poate avea un alt stil de management, total diferit, un stil pe care-l vei considera intolerabil. Deoarece nu ne putem aştepta să schimbăm comportamentul şefului, cea mai bună modalitate de a rezolva această situaţie este să ne concentrăm pe ce putem schimba – şi anume reacţia noastră faţă de această situaţie. încearcă aceste tactici:

1.Reţine că o critică nedreaptă este adesea un compliment mascat. Uneori, oamenii sunt atât de nesiguri pe succesul lor, încât îi critică pe alţii pentru a reduce la minimum propriile greşeli. Când eşti criticat pe nedrept, nu va dura mult până când ceilalţi îşi vor da seama de asta.

2.îndeplineşte-ţi sarcinile cât mai bine cu putinţă. Nu poţi controla atitudinea şefului sau ceea ce spune despre tine. Dar poţi controla cât de bine îţi îndeplineşti sarcinile. Persoanele din conducere îţi vor remarca realizările.
3.încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celuilalt. Pune-te în situaţia acelei persoane – cu tot stresul şi problemele ei – şi vei afla câteva indicii despre comportamentul său. Bineînţeles că acest lucru nu scuză atitudinea persoanei, dar empatia ta ar putea doborî barierele care te frustrează.
„Provocările vieţii nu ar trebui să ne paralizeze; ele trebuie să ne ajute să descoperim cine suntem.”
Bernice Johnson Reagon, compozitoare şi interpretă americană
4.Vorbeşte frumos despre şeful tău. Poate pare paradoxal, dar realmente ajută să spui lucruri plăcute despre un şef dificil. Creează-i şefului o reputaţie bună, care- i face cinste. Spune-le celorlalţi cât de important este el pentru companie. Accentuează chiar şi cea mai neînsemnată trăsătură pozitivă. Apoi, indiferent de ce face şeful, tratează-l ca şi când s-ar fi ridicat la înălţimea reputaţiei sale. Chiar şi cea mai răutăcioasă persoană ar ceda în faţa unei bunăvoinţe permanente.
5.Construieşte relaţia. Spune-i şefului că doreşti să aveţi o relaţie bună şi întreabă-l ce poţi face ca relaţiile de muncă să fie mai plăcute. Dacă este cazul, poţi să te scuzi pentru tot ce pare să nu funcţioneze normal în relaţiile voastre. Asigură-ţi şeful că, înainte de toate, succesul este cel mai important pentru companie.

6.Cere-i sfatul. Dacă şeful se simte ameninţat de cunoştinţele tale de specialitate,

dă-i şansa de a-şi arăta competenţa. Roagă-l să-ţi împărtăşească părerile sale în domeniile în care este mai pregătit decât tine.
7.Repară imediat greşelile. Dacă afli că şeful răspândeşte neadevăruri despre tine, informează-l că ştii ce a spus şi nu este adevărat. Nu fi nepoliticos, pur şi simplu spune-i că a fost probabil vorba de o comunicare defectuoasă şi doreşti să clarificaţi situaţia.
8.Nu te aştepta la o schimbare peste noapte. Aşa cum am mai spus, nu-i poţi schimba pe ceilalţi; poţi schimba doar reacţia ta faţă de purtarea lor. Gestionează fiecare eveniment pe măsură ce apare şi nu te îngrijora de ceea ce ar putea face el mâine.
9.Umple-ţi mintea cu gânduri bune, de curaj, sănătate şi speranţă. Treci peste neplăcerile de zi cu zi provocate de şef şi urmăreşte obiectivele importante în viaţă. Alege conştient să devii o persoană calmă, mulţumită, care are puterea de a trece peste critica celorlalţi.
lO.Bucură-te de lucrurile bune pe care le ai. Aminteşte-ţi să te concentrezi pe lucrurile bune din viaţă. O familie iubitoare, de exemplu, îţi poate aduce recompense mult mai mari decât cele de la serviciu.
Sugestiile de mai sus nu se limitează doar la manageri sau la locul de muncă. Punerea lor în practică atunci când te confrunţi cu persoane dificile în situaţii sociale sau chiar familiale este la fel de eficientă.

„Deşi lumea este plină de suferinţă, avem în acelaşi timp şi capacitatea de a trece peste aceasta.”

Helen Keller
Ce faci când ai păreri diferite
Dezacordurile sunt inevitabile, dar felul în care le gestionăm poate schimba lucrurile în relaţiile noastre.
Un bun exemplu este Patrick, directorul sectorului de producţie al firmei Proper Paper Co., căruia i s-a cerut să facă o recomandare preliminară către conducerea companiei referitoare la efectuarea unei investiţii într-un proces de fabricaţie nou şi netestat încă. Problema era că şeful lui Patrick, vicepreşedintele sectorului de producţie, susţinea categoric ideea, în timp ce Patrick avea unele rezerve.
Evident, Patrick putea ţine cont de părerea şefului său fără să spună nimic, dar era sigur că rezultatul ar fi însemnat sfârşitul făbricuţei de hârtie. „V-am spus eu” nu ar fi contat prea mult când şaizeci de persoane ar fi rămas fără slujbă. însă ar fi putut face scandal în faţa echipei din conducere, arătând exact cât de greşite erau presupunerile şefului său. Poate ar fi funcţionat, dar exista şi riscul ca executivul să se îndepărteze de Patrick, iar asta ar fi distrus cu siguranţă orice şansă a unei relaţii bune de muncă între Patrick şi conducerea companiei.
Pentru a-l ajuta să rezolve problema, Patrick a apelat la mentorul său, un director pensionat de la prima companie unde lucrase după terminarea colegiului. Directorul i-a sugerat să abordeze calea de mijloc, contrazicându-şi şeful prieteneşte. I-a sugerat să pregătească o prezentare neoficială. Aceasta cuprindea:

1.Recunoaşterea câtorva idei bune în planul şefului său. Unele aspecte ale procesului propus erau foarte bune. în mod cert promiteau; testele efectuate în ateliere de microproducţie au economisit timp şi bani la producţia de hârtie cretată, fără a suprima calitatea. Totodată, compania trebuia neapărat să ia în considerare noi procese de producţie, dacă voia să rămână competitivă.

2.Tranziţia la punctul său de vedere. Patrick nu-şi putea nega primul său comentariu folosind cuvinte precum „dar” sau „însă”, deoarece acestea ar fi indicat imediat faptul că urma să contrazică ideile şefului său. în schimb, după recunoaşterea validităţii opiniei şefului, avea să facă o scurtă pauză, apoi să spună: „M-am gândit şi la alţi câţiva factori care ar putea influenţa decizia noastră”. Este un mod foarte neutru de a deschide o discuţie.
3.Prezentarea datelor. La început, Patrick voia să aducă teancuri de rapoarte care urmau să arate că avea dreptate. Dorea să-şi verse supărarea pe şeful lui înecând echipa de management în documente. în schimb, şi-a condensat demonstraţia la doar două idei principale: datele arătau că procesul devenea mai puţin eficient dacă era extins la unităţi mai mari şi trebuia totuşi încercat la o operaţiune de dimensiunea companiei lor.
4.încheierea cu o formulare neutră. Acestea fiind datele, era normal ca Patrick să sugereze firmei să formeze o echipă mai mare, care să studieze mai detaliat această opţiune, cât şi altele. îşi putea linişti şeful spunându-i cât de interesant ar fi dacă acest proces nou, după o examinare suplimentară, s-ar dovedi a fi cea mai bună şansă pentru companie.
5.Evitarea mâniei. Rareori dezacordurile se desfăşoară conform planului. Mentorul i-a amintit lui Patrick că putea doar să furnizeze informaţiile; nu avea cum să controleze decizia finală. Dacă şeful lui ar fi adus argumente, el putea „fi de acord cu discutarea problemei, dar fără să-şi spună părerea”, şi nu trebuia să se angajeze într-o dispută verbală. Treaba lui era să facă ceea ce credea că ar fi optim pentru firmă, nu să se angajeze într-un schimb furios de replici.

Nu-i de mirare că executivul a fost de acord cu sugestia lui Patrick. Chiar şi şeful lui a înţeles că era cea mai bună alegere. Prezentându-ţi prudent ideile, fără a le submina pe ale altora, vei obţine aceleaşi rezultate data viitoare când nu vei fi de

acord cu cineva.

Nu critica, nu condamna şi nu te plânge

Dacă vrem să avem relaţii bune cu cei din jur, ar trebui să ne gândim cum ne-ar plăcea să se poarte ceilalţi. Nu ne plac oamenii negativişti, critici – de ce am crede că altora le plac? Ar trebui să decidem ferm, încă de la începutul vieţii, că nu-i vom critica sau condamna pe ceilalţi şi nu le vom reproşa greşelile şi defectele. Să criticăm mereu, să încurajăm sarcasmul şi ironia, să găsim defecte tuturor lucrurilor şi persoanelor, să condamnăm în loc să lăudăm, acestea sunt obiceiuri foarte periculoase. Sunt ca nişte viermi care strică miezul unui boboc de trandafir sau al unui fruct şi ne vor face viaţa grea, sucită şi tristă.

Nu există viaţă armonioasă şi fericită odată ce ţi-ai format acest obicei dăunător. Cei care caută mereu ceva de condamnat îşi compromit caracterul şi îşi distrug integritatea.

Tuturor ne plac oamenii luminoşi, optimişti, veseli şi încrezători; nimeni nu-i îndrăgeşte pe cârcotaşi, cusurgii, calomniatori sau bârfitori. Renumitul filosof american Ralph Waldo Emerson scria: „Lumea îl iubeşte pe omul care vede trăinicie în cauzele lui şi un viitor optimist, care crede cele mai bune lucruri despre ceilalţi, şi nu ce-i mai rău".

Este foarte uşor să treci prin viaţă căutând binele şi frumuseţea în locul urâţeniei, mărinimia în locul josniciei, strălucirea şi veselia în locul obscurităţii şi supărării, speranţa în locul disperării; să vezi partea bună a lucrurilor în locul celei întunecate. Să ne întoarcem întotdeauna faţa către lumină este la fel de uşor ca a vedea mereu umbrele, iar acest lucru face diferenţa între mulţumire şi nemulţumire, fericire şi suferinţă şi, profesional, între prosperitate şi adversitate, între succes şi eşec.

Haide să învăţăm să căutăm lumina, să refuzăm categoric umbrele şi petele, imaginile negative şi discordante. Să rămânem legaţi de acele lucruri care transmit bucurie, sunt utile şi înălţătoare, iar astfel ne vom schimba modul de a privi lucrurile, transformându-ne felul de a fi într-un timp foarte scurt.

Cum să-i faci pe ceilalţi să-ţi accepte ideile
Deşi nu doreşti să acţionezi într-o manieră care ar putea exercita o influenţă nepotrivită asupra celorlalţi sau ar putea fi considerată drept manipulativă, nu faci nimic greşit încurajând alte persoane să-ţi accepte ideile. De fapt, la locul de muncă, trebuie să iei decizii şi să generezi idei care vor face compania să avanseze. Dacă nu te pricepi nici măcar puţin să-i faci pe ceilalţi să-ţi sprijine eforturile, nu eşti un angajat prea eficient.
Jennifer, director de Resurse Umane în cadrul Sweet Sixteen Cosmetics Company, a studiat fişele de pontaj şi a constatat că trebuiau luate măsuri privind întârzierile membrilor echipei. Pedepsirea întârziaţilor nu dăduse roade, iar acordarea de recompense angajaţilor conştiincioşi nu dusese la o îmbunătăţire semnificativă a situaţiei. Cu un an în urmă, ea propusese introducerea unui program de lucru flexibil ca soluţie alternativă pentru personal, dar şeful ei refuzase categoric. Oare cum putea să-şi prezinte din nou propunerea şi să-l facă să-şi schimbe părerea?
Vânzarea ideilor nu diferă foarte mult de vânzarea unui produs sau serviciu. Urmând abordările vânzătorilor de succes, îi vei putea convinge pe oameni să-ţi accepte ideile. Primul pas în orice activitate de vânzare este să fii foarte pregătit. Un bun vânzător nu ar încerca niciodată să vândă un produs fără o atentă pregătire.
Clarificarea ideilor

Aşa cum un vânzător trebuie să-şi cunoască foarte bine produsul pentru a-l putea vinde, şi tu trebuie să cunoşti cât mai multe cu putinţă despre ideea pe care doreşti să o promovezi. înainte ca Jennifer să aducă în discuţie chestiunea programului de muncă flexibil, ea trebuia să cunoască cât mai bine acest concept. Trebuia să citească materialele de specialitate despre acest subiect, să

discute cu directorii altor companii ce adoptaseră programe similare şi să afle părerea unor angajaţi care puteau fi afectaţi de situaţie.

Evaluarea beneficiului ideilor tale

Analizând subiectul, stabileşti care este schimbarea în bine pe care o poate aduce acest concept şi nu o poate aduce altul. Studiind experienţa companiilor care aplicau programul de muncă flexibil, Jennifer a aflat că în toate acele firme întârzierile s-au redus semnificativ, iar productivitatea nu a avut de suferit, chiar dacă nu toţi angajaţii erau disponibili în acelaşi timp. De asemenea, recrutarea noilor angajaţi, în special a mamelor care lucrau, devenise mai simplă. Prin urmare, trăsătura dominantă a timpului de muncă flexibil este aceea că poate combina toate aceste beneficii. Jennifer le-a rezumat în felul următor: „Va reduce numărul întârzierilor fără a scădea productivitatea şi, în acelaşi timp, va atrage oameni de calitate în companie”.

Evaluarea avantajului pentru „cumpărător”

Toţi vânzătorii ştiu că principala grijă a unui cumpărător este: „Eu cu ce mă aleg?” Ce beneficii va avea compania dacă acceptă ideea ta? Majoritatea companiilor sunt foarte atente la costuri, aşa că va trebui să demonstrezi cât de eficientă, din punctul de vedere al costurilor, este ideea ta.

Atunci când îţi vinzi ideea unei persoane cu care lucrezi şi pe care o cunoşti bine, de exemplu şefului tău direct, ar trebui să ştii ce anume îl interesează. Fii pregătit să-ţi adaptezi prezentarea conform intereselor sale. Dacă îţi poţi adapta oferta conform dorinţei celeilalte persoane, ţi-ai mărit şansele de a face vânzarea. Acesta este Motivul Dominant de Cumpărare – MDC – al „cumpărătorului”, însă, dacă persoana pentru care faci prezentarea este un necunoscut, este important să afli ce o interesează cu adevărat. Pentru a-i cunoaşte MDC-ul trebuie să fii gata să pui întrebări prin care vei descoperi adevăratele sale

interese. Trebuie să afli cât mai multe informaţii despre persoana respectivă de la alţi parteneri de afaceri. încearcă să stabileşti o întâlnire cu această persoană înainte de prezentare şi să-i adresezi întrebări foarte bine alese, care te vor lămuri. întrebări directe, precum: „Ce doriţi să realizaţi prin cutare activitate?”, „Care sunt obiectivele dumneavoastră pentru acest an?”, sau întrebări indirecte: „Ce realizări din trecutul dumneavoastră v-au adus cele mai mari satisfacţii? De ce?”. Ascultă cu atenţie răspunsurile şi vei afla ce va stârni cu adevărat curiozitatea cumpărătorului – MDC-ul său.

Elaborarea dovezilor

Un bun vânzător are întotdeauna argumente la îndemână pentru a-şi susţine punctele de vedere. în vânzarea unei idei, cea mai bună dovadă este experienţa altor companii care au aplicat, cu succes, concepte similare. Jennifer a contactat mai multe companii din comunitatea ei care foloseau, de câţiva ani, programul de muncă flexibil, şi astfel a putut obţine numeroase date privind beneficiile rezultate. A aflat totodată problemele întâmpinate şi cum le-au depăşit. Cunoscând astfel ambele aspecte ale problemei, a fost pregătită să răspundă obiecţiilor pe care şeful ei le-ar fi putut ridica şi a elaborat argumentele care urmau să o ajute la combaterea lor.

Adaptarea planului tău la ce se cere

Rareori faci o vânzare doar în baza unor informaţii. Vânzătorul trebuie să poată demonstra cum se traduc informaţiile respective în beneficii pentru cumpărător. Atunci când pregăteşti vânzarea unei idei, scrie pe o coloană fiecare informaţie care face ideea ta valoroasă şi alături, pe o altă coloană, identifică beneficiul adus cumpărătorului.

Prin conceptul de program flexibil prezentat de Jennifer:

Se doreşte
O economisire de 2 300 de dolari pe lună. Scăderea fluctuaţiei de personal. Creşterea productivităţii.
Se oferă
Reducerea întârzierilor cu 80%. îmbunătăţirea stării de spirit în departament. Cooptarea unor angajaţi mai buni.
Dacă prezinţi modul în care ideea pe care o vinzi va satisface cerinţele cumpărătorului, prezentarea ta se va desfăşura într-o manieră pozitivă şi convingătoare. Nimeni nu doreşte să i se „vândă" ceva. Toţi vor să creadă că ceea ce au cumpărat este ce doreau să cumpere. Arătându-i persoanei căreia îi prezinţi ideea modul în care aceasta se potriveşte cu ce-şi doreşte, probabilitatea să-ţi accepte ideea este mult mai mare.

Acum eşti pregătit să faci prezentarea şi să îi vinzi ideea şefului. Vânzarea

Să analizăm modul în care Jennifer i-a prezentat din nou conceptul de program flexibil şefului ei, chiar dacă acesta îl respinsese cu un an în urmă. Pentru asta, Jennifer şi-a pregătit cu grijă prezentarea. A aflat cât mai multe lucruri despre programul de muncă flexibil, a studiat experienţa altor firme care au implementat cu succes acest program şi a identificat principalul avantaj. De asemenea, a analizat ce îşi dorea cel mai mult şeful ei pentru companie, Motivul Dominant de Cumpărare (MDC). Acum era pregătită să-şi susţină prezentarea în faţa şefului.

Adesea vânzătorii iniţiază o discuţie cu un potenţial client făcând comentarii despre elementele de decor ale biroului sau despre un tablou de pe perete ori despre alte chestiuni fără legătură cu vânzarea. Atunci când ai de-a face cu persoana cu care lucrezi, cel mai bine ar fi să începi cu un lucru de interes pentru persoana respectivă. Dacă este o persoană „axată pe afacere”, atunci începe direct cu afacerea în cauză. „Doug, ştiu cât eşti de preocupat de creşterea productivităţii. Una din cauzele situaţiei în care ne aflăm este, după cum ştii, dificultatea recrutării unor angajaţi capabili. Dacă ar exista un mod de a atrage mai mulţi oameni pricepuţi, ai vrea să afli care este acela, nu-i aşa?”

Singurul răspuns pe care îl putea oferi Doug era „da”. Jennifer a prezentat principalele avantaje ale ideii sale şi i-a captat imediat atenţia. Acum va trebui să continue pentru a afla ce îl interesează în mod special pe Doug.

Pune întrebări şi ascultă răspunsurile

Deşi din experienţa pe care o avea Jennifer lucrând alături de Doug ştia destul de bine ce îl interesa pe şeful ei, ea trebuia să fie pregătită cu întrebări specifice despre obiectivele sale. Dacă te confrunţi cu o persoană pe care nu o cunoşti bine, această parte a prezentării poate fi cea mai importantă. Este esenţial să descoperi care este lucrul cel mai important pentru persoana respectivă, MDC-ul său. Poate vei afla că o persoană este interesată mai mult de eficienţa raportată la cost, iar alta de gradul în care un nou produs sau o nouă practică îi va afecta imaginea.

Mulţi sunt atât de dornici să-şi „vândă” ideile încât nu ascultă cu adevărat ce

doreşte efectiv „cumpărătorul”. Unii agenţi de vânzări presupun că preţul produsului mai mic decât la concurenţă, poate scoate în evidenţă economiile în materie de costuri şi, prin urmare, nu sunt atenţi la interesul pe care eventualul client îl acordă calităţii. Nu presupune că interesele cumpărătorului sunt aceleaşi cu ale tale. Ascultă cu atenţie răspunsurile la întrebările tale şi fii pregătit să prinzi subtilităţile care te pot conduce spre adevăratele interese ale persoanei respective.

Prezentarea argumentelor

în pregătirea prezentării tale probabil ai adunat destule argumente pentru a-ţi susţine ideile pe care doreşti să le promovezi. Odată ce ai adunat destule informaţii despre ce îşi doreşte cu adevărat directorul căruia trebuie să-i vinzi conceptul, vei putea formula argumentele în funcţie de dorinţele cumpărătorului. Jennifer ştia că şeful ei Doug era pragmatic. El nu avea să accepte teorii vagi, ci putea fi impresionat cu fapte şi cifre. Totodată Jennifer ştia că el evalua toate proiectele din punctul de vedere al eficienţei în materie de costuri. Pentru a-i vinde un program de lucru flexibil, ea trebuia să fie pregătită să-i arate cum a funcţionat acest concept în alte companii, care era costul şi cum fusese amortizat.

„Doug, am discutat cu Hilary Hendricks, managerul departamentului de Resurse Umane de la Fitrite Shoes. Ei au introdus programul flexibil acum trei ani. Mi-a relatat că astfel s-au redus întârzierile cu 80%, economisindu-se 2 300 de dolari pe lună. în plus, atrăgând mai mulţi angajaţi care preferă programul de lucru flexibil, au putut recruta oameni mai bine pregătiţi, iar fluctuaţia de personal a scăzut semnificativ.”

Cum prezinţi argumentele? în cazul în care o cunoşti pe persoana căreia îi vinzi conceptul – şi în majoritatea cazurilor este vorba despre şeful nostru sau alt director din companie –, ar trebui să ştii modalitatea prin care îi place să primească informaţiile. Unii înţeleg mai uşor tabelele, graficele şi diagramele; alţii, argumentele convingătoare sau exemplele. Folosind formatul care are cele mai mari şanse să impresioneze publicul, creşte şi probabilitatea de a-ţi vinde propunerea.

Gestionarea obiecţiilor
Agenţilor de vânzări le plac obiecţiile. îi ajută să stabilească ce-şi doreşte cu adevărat eventualul client şi le dau posibilitatea de a se conforma dorinţelor acestuia, sporind totodată şansele de a vinde. Vânzătorii bine pregătiţi anticipează care sunt obiecţiile ce vor fi aduse şi sunt pregătiţi să le contracareze. Ar fi bine să cunoşti posibilele obiecţii pe care şeful tău le poate aduce conceptului pe care îl promovezi şi să fii pregătit să le gestionezi.
Doug respinsese în urmă cu un an conceptul programului flexibil deoarece considera că afectează producţia. Argumentul său la acea vreme era: „Dacă venim la ore diferite, cum putem coordona producţia? Să presupunem că şeful ar avea nevoie de informaţii importante de la un lucrător care a plecat deja sau nu a sosit încă”. Jennifer era pregătită să-i arate cum firmele pe care le-a analizat s-au descurcat cu aceste probleme şi ce rezultate au obţinut.
Finalizarea vânzării

Există mai multe moduri de a aborda finalizarea unei vânzări. Când vinzi o idee unui director din compania în care lucrezi, probabil cea mai adecvată abordare este să-l rogi să te ajute la evaluarea conceptului tău. împarte o coală de hârtie în două coloane. Intitulează o coloană: „Aspecte negative", iar cealaltă: „Aspecte pozitive". Notează obiecţiile importante aduse în coloana „aspecte negative" şi scrie argumentul prin care vei contracara aspectul negativ în coloana „aspecte pozitive". Adaugă în coloana „aspecte pozitive" toate beneficiile suplimentare care au fost discutate. Dacă ţi-ai făcut bine temele, ar trebui să ai mai multe elemente pozitive decât negative. Apoi spune: „Să analizăm acum câteva dintre motivele care vă fac să ezitaţi în privinţa acceptării acestei idei şi să le punem în balanţă cu motivele în favoarea continuării proiectului. După părerea dumneavoastră, care parte cântăreşte mai mult?" Răspunsul ar trebui să fie cel din coloana cu elementele pozitive.

După ce aţi căzut de acord că ideea ta este viabilă, întreabă: „Dacă sunteţi de acord că aceasta este o idee bună, aş dori să discutăm şi despre implementare". Dacă ideea ta trebuie vândută de şeful direct către alţi directori înainte de a fi adoptată, spune-i că ai fi bucuros să-l ajuţi cu pregătirea pentru prezentarea respectivă.
Cu o pregătire adecvată şi urmând abordările folosite de vânzătorii de succes, îţi vei prezenta şi vinde ideile şefului tău şi vei obţine satisfacţia de a-ţi vedea conceptele acceptate şi realizate.
Idei principale
•Pentru a fi respectat de ceilalţi, trebuie să fii politicos, adecvat organizaţiei şi de încredere.
•Dacă eşti încăpăţânat şi egoist, nu vei câştiga respectul celorlalţi.
•Gestionează persoanele sensibile prin încurajări şi reasigurări.
•Evită persoanele cu ieşiri nervoase. Rămâi calm şi, după ce criza a trecut, spune-i persoanei respective că un astfel de comportament este inacceptabil.
•Oamenii negativişti trebuie acceptaţi şi lăsaţi să se exprime. Demonstrează-le că sunt auziţi şi că te vei strădui să te ocupi de problemele lor.

•Dacă persoanele din jurul tău te critică, mulţumeşte-le politicos pentru critica

adusă. îşi vor pierde interesul de a te mai critica pe viitor.
•Dacă şeful tău este o persoană dificilă şi te critică, trebuie să te străduieşti să păstrezi o relaţie bună cu el. Rămâne la latitudinea ta să faci tot posibilul şi, deşi poate părea un paradox, trebuie să vorbeşti întotdeauna de bine despre şeful tău.
•Fii politicos şi când nu eşti de acord. Poţi avea o opinie diferită şi totuşi să-i arăţi respect persoanei respective.
•Dacă vrei să influenţezi oamenii, trebuie să le câştigi respectul. Reia sugestiile prezentate la începutul acestui capitol.
•Vânzarea ideilor nu diferă foarte mult de vânzarea unui produs sau serviciu. Urmând modul de abordare al oamenilor de succes îi poţi convinge pe ceilalţi să- ţi accepte ideile.
•Trebuie să ştii cât mai multe lucruri cu putinţă despre ideea pe care doreşti să o promovezi.

•Evaluează beneficiul adus de ideea pe care o „vinzi” cumpărătorului. Asigură-te că treci avantajele în oferta de vânzări. Nu presupune că interesele celeilalte persoane coincid cu ale tale. Adresează întrebări pertinente şi ascultă cu atenţie răspunsurile. Vânzătorii de succes au întotdeauna argumente la îndemână pentru a-şi demonstra ideile. Atunci când vinzi o idee, cea mai bună dovadă o constituie experienţa altor companii care au aplicat cu succes idei similare.

•în pregătirea prezentării tale trebuie să ai suficiente argumente pentru a-ţi susţine ideile pe care vrei să le promovezi. Odată ce ai adunat destule informaţii despre ce îşi doreşte cu adevărat directorul căruia trebuie să-i vinzi conceptul, poţi formula argumentele în funcţie de dorinţele persoanei respective.

Pasul 7

învinge-ţi grijile şi temerile

Grijile sau temerile de orice fel sunt fatale pentru concentrarea mentală şi distrug capacitatea de a crea. Indiferent dacă suntem savanţi, artişti, inventatori sau mari industriaşi, nu ne putem concentra dacă ne cuprinde teama, grija sau neliniştea.
Când mintea ta vibrează de emoţii tulburătoare, eficienţa este imposibilă. Lucrurile care ne enervează şi ne îmbătrânesc pentru totdeauna, care ne fură bucuria nu sunt cele care se întâmplă cu adevărat.
Succesul şi fericirea depind de cât de bine ne menţinem în formă pentru a profita la maximum de energiile noastre. Trebuie să ţinem minte că teama este duşmanul succesului şi al fericirii noastre. Trebuie să renunţăm la obiceiul de a prevedea catastrofe care probabil nu vor avea loc vreodată. Anxietatea şi nervozitatea ne vor răpi nu numai liniştea mentală, puterea şi capacitatea de a ne îndeplini sarcinile, dar şi ani preţioşi din viaţă. Munca nu omoară pe nimeni, dar teama a ucis mii de oameni. Nu faptul că facem un lucru ne dăunează atât de mult, ci teama de a-l face – nu numai prin faptul că îl repetăm mental la nesfârşit, dar şi pentru că anticipăm ceva neplăcut pe parcursul realizării lui.
De câte ori nu ne-am trezit în mijlocul nopţii, transpiraţi, făcându-ne griji privitor la o problemă cu care ne vom confrunta în ziua următoare sau pe viitor? De câte ori în timpul unei activităţi plăcute nu ne-a fugit mintea la o problemă care ne-a îmbolnăvit de îngrijorare?
Probabil fiecare bărbat sau femeie a trecut prin aceste clipe de îngrijorare, lăsându-se afectat iar şi iar. Totuşi, dacă peste câteva săptămâni sau luni privim în urmă la lucrurile ce ne preocupau atât de tare, constatăm adesea că problema care ne-a trezit dintr-un somn adânc sau ne-a transformat bucuria în nelinişte nu a evoluat niciodată sau a fost o grijă mult mai mică decât anticipaserăm noi.

Nici o problemă nu s-a rezolvat vreodată făcându-ţi griji. Dacă energia pe care o consumăm îngrijorându-ne (iar grija este un mare consumator de energie) am canaliza-o pe abordări constructive de rezolvare a neliniştilor noastre în loc să

cugetăm asupra lor, ne-am învinge temerile şi frământările şi am fi nişte oameni mai sănătoşi şi mai fericiţi.

Cei mai fericiţi oameni nu au neapărat tot ce e mai bun; ei doar profită la maximum de tot ce le iese în cale. Cel mai strălucit viitor va avea întotdeauna la bază un trecut uitat; nu putem merge mai departe dacă nu ne detaşăm de eşecurile şi suferinţele din trecut.

Trăieşte în compartimente etanşe de timp

în cartea sa Lasă grijile, începe să trăieşti, Dale Carnegie citează următoarele comentarii făcute de dr. William Osler, unul dintre cei mai mari chirurgi de la începutul secolului XX, într-un discurs ţinut în faţa unui grup de studenţi de la Universitatea Yale.

Dr. Osler spunea că pe un pachebot căpitanul are posibilitatea să izoleze compartimente ale navei, dacă nava ar fi în pericol. Apoi a spus:

„Fiecare dintre voi este o structură mult mai minunată decât pachebotul şi este destinat unei călătorii mai lungi. Vă îndemn să învăţaţi să controlaţi maşinăria în aşa fel încât să trăiţi în «compartimente etanşe de timp», acesta fiind modul cel mai bun de a vă asigura siguranţa voiajului. Urcaţi pe punte şi asiguraţi-vă că cel puţin pereţii despărţitori principali sunt în stare de funcţionare. Atingeţi un buton şi auziţi la fiecare nivel al vieţii voastre cum se închid uşile de fier, lăsând afară Trecutul – zilele moarte de ieri. Atingeţi alt buton şi printr-o cortină metalică izolaţi Viitorul la fel de etanş ca Trecutul [...]. Viitorul este astăzi [...] Nu există mâine. Risipa de energie, tulburările mintale, îngrijorarea însoţesc paşii celui neliniştit din cauza viitorului. [...] Izolaţi apoi pereţii de la pupa şi de la prora şi pregătiţi-vă să vă cultivaţi obişnuinţa de a vă trăi viaţa în «compartimente etanşe de timp».”

Voia doctorul Olser să spună că nu ar trebui să facem nici un efort pentru pregătirea zilei de mâine? Sugera însă că modalitatea cea mai bună de a ne pregăti pentru ziua de mâine este să ne concentrăm toată inteligenţa şi entuziasmul pentru îndeplinirea excelentă a sarcinilor de azi. Numai aşa te poţi

pregăti pentru viitor.
Pentru a ne ajuta să închidem uşile de fier către trecut şi viitor, Dale Carnegie sugerează să ne punem aceste întrebări şi să notăm răspunsurile în scris:
•Am tendinţa de a amâna să trăiesc în prezent, făcându-mi griji pentru viitor, ori să tânjesc după „o grădină magică de trandafiri aflată undeva la orizont”?
•îmi amărăsc uneori prezentul regretând lucrurile întâmplate în trecut – lucruri care s-au încheiat pentru totdeauna?
•Mă trezesc dimineaţa hotărât să „trăiesc clipa” – să profit cât mai mult de cele 24 de ore care urmează?
•Pot obţine mai mult de la viaţă „trăind în compartimente etanşe de timp”?
•Când voi începe să fac asta? Săptămâna viitoare? [...] Mâine? [...] Astăzi?
„Trecutul s-a încheiat; nu-l putem schimba; viitorul este necunoscut, dar ziua de azi este un dar – de aceea o numim prezent[1].”
Anonim

Douăsprezece modalităţi de a minimaliza grijile

E simplu să-i spui cuiva să nu-şi mai facă griji, dar să înceteze cu adevărat este o altă problemă. Iată câteva modalităţi care ajută adesea:
1. Ia o decizie.
Când te confrunţi cu o chestiune îngrijorătoare, nu o analiza şi reanaliza în minte. înfrunt-o o dată pentru totdeauna şi ia o decizie.
2. Stabileşte unde se sfârşeşte gândirea şi unde începe grija.
Reţine, grija nu este acelaşi lucru cu gândirea. Gândirea limpede este constructivă. Grija este distructivă.
3. Dacă poţi face ceva pentru rezolvarea unei probleme care-ţi dă bătăi de cap, nu ezita.
Trebuie să te străduieşti din răsputeri să o învingi, astfel încât să nu te mai îngrijoreze. Câţiva membri de la Centrul pentru Seniori din New York îşi făceau griji să nu fie atacaţi pe drumul dinspre şi înspre centru. Teama constantă îi determina pe mulţi dintre ei să rămână închişi în camerele lor, iar pe alţii să iasă din centru foarte neliniştiţi. Unul din bărbaţi a recunoscut că îngrijorarea îi distrugea pe toţi şi nimeni nu făcea nimic împotrivă – poate doar se îngrijorau şi mai mult. Şi-a mutat gândul de la deprimare la acţiune. Rezultatul – un aranjament ca bărbaţii şi femeile să meargă împreună prin „zona rău famată a cartierului” la o anumită oră în fiecare zi. Gândirea constructivă în locul neliniştii distructive a rezolvat problema.
4. Să-ţi vezi de treburile tale.

Mulţi îşi creează singuri probleme implicându-se prea des în treburile altora. Fac

asta pentru că sunt convinşi cumva că modul lor de a vedea lucrurile este cel mai bun, iar cei care nu se conformează gândirii lor trebuie criticaţi şi îndreptaţi pe calea cea bună – pe drumul lor. Dacă-ţi vezi de treaba ta şi dai sfaturi doar când ţi se cer, te vei îngrijora mai puţin.
5. Nu purta pică.
Deşi „a avea gânduri negative” poate diferi de „a fi îngrijorat”, ambele sunt obiceiuri mentale inutile, repetitive, în care nu vrei să te laşi angrenat. Evenimentele pe care le consideri insultătoare sau dăunătoare te pot deprima, însă, dacă vrei să mergi mai departe, este esenţial să cultivi arta iertării şi a uitării. Viaţa este prea scurtă pentru a fi irosită pe fleacuri. Uită, iartă şi mergi mai departe.
6. Ai încredere în tine.
îţi faci adesea griji deoarece nu-ţi sunt recunoscute realizările. Şeful sau partenerii tăi te laudă rareori sau chiar niciodată. Trebuie să înţelegi că există mulţi oameni care rareori laudă pe cineva fără vreun motiv egoist. Se grăbesc să te critice, dar îţi ignoră realizările. Pui prea mult accent pe felul în care te percep alţii. Dacă crezi cu tărie în propriile abilităţi şi puteri, te vei îngrijora mai puţin în privinţa atitudinii oamenilor la adresa ta.
„Probabil nu ne-am face griji cu privire la ce cred oamenii despre noi, dacă neam da seama cât de rar se gândesc la noi.”
Olin Miller, umorist american

7. Renunţă la invidie.

Am văzut cu toţii cum invidia ne poate distruge liniştea mentală. La locul de muncă poate că lucrezi mai mult decât colegii tăi, dar ei sunt cei promovaţi în funcţii, nu tu. Munca ta se află în punctul critic al rentabilităţii, iar cea a rivalilor tăi este prosperă. îţi invidiezi vecinul pentru maşina nouă şi mai scumpă. Invidia nu-ţi va rezolva problemele, ci va duce doar la griji şi nesiguranţă. Trebuie să înveţi să accepţi ce ai şi să munceşti intens pentru îmbunătăţirea acelui lucru, fără invidie.

8. Schimbarea este bine-venită.

Schimbarea este inevitabilă. Nu există progres fără schimbare. Şi totuşi, foarte mulţi dintre noi se tem de schimbare. Te scoate din zona de confort. Dacă îţi sunt impuse schimbări, în loc să te îngrijorezi că te vor influenţa negativ, concentrează-te asupra modului în care acestea pot îmbunătăţi lucrurile.

Jack nu putea dormi. Era foarte îngrijorat. într-o săptămână noul lui şef urma să- şi preia postul. Un străin. Jack se înţelesese foarte bine cu vechiul lui şef, dar când acesta se pensionase, compania, în loc să numească pe unul din „veteranii” firmei pe acel post, angajase o persoană din afară. „Poate nou-venitul va fi un tip dur; poate nu mă va plăcea”, se gândea el. în zilele următoare, a fost foarte nervos la locul de muncă şi avea mari probleme cu somnul. Jack a remarcat că prietenul şi colegul său Tony nu părea afectat de noua situaţie, aşa că l-a întrebat: „Tony, nu-ţi faci griji cu privire la noul şef?”

Tony a dat din cap. „Bineînţeles că sunt neliniştit. Ar putea face schimbări mari. Dar nu sunt îngrijorat. Care este lucrul cel mai rău care mi se poate întâmpla? Ei bine, cel mai rău lucru ar fi să mă concedieze. Dar am calităţi valoroase şi, dacă mă concediază, ştiu că voi găsi un alt post. Nu există nici un motiv real să mă concedieze. Am muncit bine şi voi continua să o fac. Dacă face schimbări, mă voi adapta la ele – şi dacă nu voi putea, mai sunt şi alte locuri de muncă pentru mine. Aşa că de ce să-mi fac griji?”

Jack a văzut logica din gândirea lui Tony şi a ţinut cont de ea. A început să lucreze fără a-şi mai face griji şi a dormit mai bine. Cu siguranţă avea să continue să fie neliniştit, dar în loc să facă presupuneri despre tot ce se putea întâmpla rău, avea să se concentreze pe capacitatea lui de a se relaxa şi de a accepta situaţia.

Reţine că schimbarea nu se limitează doar la ceea ce ne forţează alţii să acceptăm. Analizează întotdeauna cum vei acţiona şi caută modalităţi de a o face cât mai eficient. Propunerea schimbărilor atrage după sine un risc. S-ar putea ca schimbarea să nu reuşească, dar oamenii încrezători învaţă să accepte riscurile şi sunt suficient de rezistenţi pentru a nu se îngrijora în privinţa înfrângerilor ocazionale şi a merge mai departe.
9. învaţă să accepţi inevitabilul.
După douăzeci şi doi de ani în cadrul companiei, Elisabeth îşi aştepta pensionarea ce urma să vină peste opt ani. Când firma şi-a anunţat intrarea în faliment, ei nu i-a venit să creadă. Toate planurile ei se bazau pe siguranţa oferită de job.
Elisabeth plângea în fiecare noapte înainte să adoarmă. Fusese întotdeauna mândră că era o persoană independentă economic, iar acum urma să devină dependentă de copiii ei. în câteva săptămâni, Elisabeth s-a schimbat din persoana încrezătoare, veselă într-o persoană stresată şi epuizată emoţional, suferind de migrene şi afecţiuni stomacale constante. Doctorul ei şi-a dat seama că nu medicamentele erau terapia de care avea nevoie. I-a propus să citească „Rugăciunea seninătăţii” de Reinhold Niebuhr.
Doamne, dă-mi seninătatea De a accepta lucrurile pe care nu le pot schimba; Curajul de a schimba lucrurile pe care pot să le schimb; Şi înţelepciunea de a şti să le deosebesc.

Cu timpul, Elisabeth a învăţat să discearnă ceea ce putea fi schimbat (atitudinea ei) de ceea ce nu putea fi schimbat (falimentul companiei). Cu sprijinul familiei şi al prietenilor, ea a acceptat inevitabilul şi a început să-şi caute un nou loc de muncă, făcând paşi reali spre noua şi captivanta etapă din viaţa ei.

10. Nu face mai mult decât poţi duce.
De multe ori îţi asumi mai multe responsabilităţi decât eşti capabil să duci la bun sfârşit. Vrei ca alţii să te admire, aşa că îţi asumi sarcini mai mari decât poţi duce. Trebuie să fii conştient de limitele tale. Când eşti rugat să preiei încă o sarcină, iar tu eşti deja supraîncărcat, ar trebui să refuzi diplomatic.
11. Păstrează-ţi mintea ocupată.
Când mintea nu ţi-e ocupată cu gânduri pozitive, o umpli cu griji – adesea despre lucruri neimportante sau care nici măcar nu se vor întâmpla. Mintea trebuie să fie ocupată cu lucruri pozitive, valoroase. Citind cărţi inspiraţionale, ascultând muzică bună, meditând sau concentrându-te pe un proiect comunitar valoros, pe un hobby distractiv sau doar pe bucuriile şi binecuvântările vieţii, vei îndepărta gândurile îngrijorătoare.
12. Nu amâna.
De-a lungul vieţii, în orice activitate trebuie să faci şi lucruri care nu-ţi plac. Mulţi au tendinţa de a amâna sarcinile neplăcute şi de a efectua lucrurile care le plac. Dacă faci mai întâi lucrurile plăcute, într-un final va trebui să le faci şi pe cele care îţi displac. Nu îţi faci decât rău. Dacă scapi de activităţile epuizante, le vei aştepta cu nerăbdare pe cele plăcute.
13. învaţă din greşeli.

Cu toţii facem greşeli. După cum am spus mai sus, trebuie să-ţi asumi riscuri dacă vrei să progresezi, iar o parte integrantă a fiecărui risc o constituie un posibil eşec. Oamenii de succes îşi asumă riscuri la fiecare decizie pe care o iau. Riscurile nu pot fi eliminate niciodată, dar pot fi minimalizate prin analiză şi o planificare atentă. Nu există realizări fără sacrificii.

Când te confrunţi cu eşecurile, în loc să te îngrijorezi şi să fii deprimat din cauza lor, analizează cu atenţie motivele şi, dacă e posibil, ia măsuri pentru corectarea lor. Este în interesul tău să cauţi soluţii alternative, să observi ce anume a cauzat acele probleme şi să nu mai faci aceleaşi greşeli pe viitor.

„Când te confrunţi cu o problemă, mai întâi întreabă-te: care este cel mai rău lucru ce se poate întâmpla? Apoi pregăteşte-te să-l accepţi şi după aceea treci la repararea lui."

Dale Carnegie

Aplică regula probabilităţilor

Mike a abandonat colegiul şi a decis să călătorească prin Statele Unite făcând autostopul. Mama lui era disperată. Stătea trează nopţile, făcându-şi griji despre toate lucrurile care i s-ar fi putut întâmpla lui Mike. Putea fi omorât, răpit, putea cădea într-un şanţ, putea fi arestat, se putea îmbolnăvi ori putea intra într-un anturaj dubios şi aşa mai departe.

Săptămâni în şir ea nu a dormit, nu a mâncat şi nu s-a bucurat de nici un moment al vieţii. Nu a făcut decât să se îngrijoreze.

A cerut sfatul unui vechi prieten, care i-a amintit că mii de tineri făcuseră acelaşi lucru. Câţi dintre ei au avut cu adevărat ghinion?

Prietenul i-a sugerat să facă unele cercetări şi, de fapt, ea a aflat că numai un mic procent dintre aceşti tineri au dat de necaz. Regula probabilităţilor cântărea mult în favoarea întoarcerii acasă fără probleme. După ce prietena mea a acceptat asta, mintea i s-a relaxat, a încetat să-şi mai facă griji, iar viaţa ei a revenit la normal. Sigur, mai avea din când în când gânduri temătoare, dar nu-i mai dominau viaţa.

La timpul cuvenit, băiatul s-a întors acasă şi şi-a reluat studiile.

Dacă mama lui Mike nu ar fi privit totul dintr-o perspectivă corectă, sănătatea şi echilibrul personal i-ar fi fost distruse.
„Nu poţi controla toate evenimentele care ţi se întâmplă, dar poţi decide să nu fii îngenuncheat de ele.”
Maya Angelou, poetă americană
Nu ceda în faţa înfrângerii
Un atribut important al oamenilor de succes nu este acela că reuşesc mereu, ci că, în loc să-şi facă griji despre abilităţile lor, ei reacţionează în faţa eşecului sau a obstacolelor ca să-l scape intensificându-şi eforturile.
Sunt rezistenţi, o calitate a celor cu inteligenţă emoţională ridicată, pot controla stresul şi grijile.
Puterea de a rezista este caracteristică tuturor oamenilor care au realizat ceva măreţ; poate le lipsesc alte calităţi, poate au slăbiciuni sau excentricităţi, dar nu renunţă uşor.
Succesul nu vine peste noapte. Steve Jobs şi Steve Wozniak au eşuat în mai multe rânduri până au perfecţionat primul computer Apple de succes.
Bineînţeles, şi-au făcut griji că s-ar putea să nu reuşească vreodată, dar au lăsat grijile deoparte şi s-au concentrat pe rezolvarea problemelor cu care se confruntau.

„Nu renunţa niciodată. Există şanse şi schimbări, Care îi ajută pe cei optimişti, una la o sută; Şi, prin haos, Măreaţa înţelepciune aranjează

Veşnicul succes, doar dacă vei rezista.
Nu renunţa niciodată; fiindcă cel mai înţelept este cel mai curajos, Ştiind că Providenţa amestecă paharul,
Şi din toate aforismele, cele mai frumoase, cât şi cele mai vechi, Răsare autoritar mottoul: «Nu renunţa niciodată!».”
Oliver Wendell Holmes, poet şi filosof american
în loc să-ţi faci griji că nu ai succes, continuă eforturile cu optimism.
Proprietarul unei mine din Colorado a săpat un tunel de peste un kilometru lungime prin stratul care, credea el, conţinea aur. A cheltuit o sută de mii de dolari ca să-l sape, iar într-un an şi jumătate nu a reuşit să găsească aur şi a renunţat. O altă companie a săpat un tunel cu un singur metru mai departe şi a dat de minereu. Prin urmare, comoara vieţii poate fi doar la un metru distanţă.
Benjamin Franklin este un exemplu de tenacitate. Când şi-a început activitatea în domeniul tipografiei în Philadelphia, el şi-a unit biroul, atelierul şi utilităţile pentru dormit într-o singură cămăruţă. A aflat că un alt tipograf din oraş îşi pusese în gând să-l distrugă. Franklin l-a invitat în camera sa. Arătând spre o bucată de pâine, care fusese tot ce mâncase în seara aceea, el i-a spus: „Dacă nu poţi trăi cu mai puţini bani decât mine, nu mă vei vedea muritor de foame”. în loc să se îngrijoreze că îşi va vedea afacerea ruinată, Franklin a decis să facă tot posibilul pentru a reuşi.
„Dacă nu poţi dormi, trezeşte-te şi fă ceva în loc să zaci în pat făcându-ţi griji. Grijile te doboară, nu lipsa somnului.”

Dale Carnegie

învinge-ţi teama
Mult mai gravă decât îngrijorarea este starea de teamă. Grija este adesea un aspect întâmplător din viaţa noastră, dar frica domină viaţa multora dintre noi.
Când o publicaţie a intervievat două mii cinci sute de persoane, a descoperit că acestea aveau peste şapte mii de temeri diferite. Cele mai frecvente erau: teama de moarte, de a nu-şi pierde locul de muncă, de a vorbi în public, de sărăcie, de boli contagioase, de a nu dezvolta vreo boală ereditară ascunsă, de a zbura şi nenumărate temeri superstiţioase.
Unii oameni trăiesc într-o permanentă teamă şi nu ştiu cum să-şi învingă fricile care-i îngrozesc. Teama de vreun rău iminent este veşnic prezentă. Fericirea le este otrăvită de această frică, astfel încât nimic nu-i bucură sau consolează prea mult. Teama este adânc înrădăcinată în vieţile lor şi îi împiedică să-şi realizeze iniţiativele.
Trist este că unora le este teamă de aproape orice. Se tem să se aventureze în afaceri de frică să nu-şi piardă banii. Sunt exagerat de preocupaţi de ceea ce cred vecinii lor despre ei. întreaga lor viaţă este plină de teamă şi iar teamă.
Când oamenii suferă de sentimentul fricii sau al presimţirilor întunecate, acesta afectează tot ce întreprind ei la muncă sau în alte aspecte ale vieţii lor. Teama înăbuşă originalitatea, îndrăzneala, curajul; omoară individualitatea şi slăbeşte toate procesele mentale. Frica reduce activitatea mentală obişnuită şi devii incapabil de a acţiona chibzuit în caz de necesitate, deoarece nimeni nu poate gândi clar şi nu poate acţiona cu cap când este paralizat de frică. Când eşti deprimat şi descurajat de problemele tale, când eşti copleşit de teama că o să eşuezi, atragi chiar lucrul de care ţi-e teamă.

Propune-ţi să învingi teama

Teama este un obicei al minţii pe care ai capacitatea să-l distrugi cu uşurinţă schimbându-ţi pur şi simplu modul de a gândi. încrederea este antidotul perfect. Pe când teama vede doar întuneric şi umbre, încrederea vede partea bună a lucrurilor, soarele de dincolo de nori. Teama priveşte în pământ şi se aşteaptă la ce este mai rău; încrederea priveşte în sus şi anticipează tot ce este mai bun. Teama este pesimistă; încrederea este optimistă. Teama prevesteşte întotdeauna eşecul; încrederea prevede succesul. Teama de sărăcie sau de eşec nu va exista dacă mintea este dominată de încredere. îndoiala nu va exista în prezenţa ei, căci încredea este mai presus de toate dificultăţile.
într-adevăr, încrederea în tine însuţi şi în abilităţile tale va ajuta mult la alinarea temerilor. Una dintre cele mai rele forme ale fricii este deprimarea în cazul unui eşec. îţi distruge ambiţia, îţi omoară orice scop şi îţi aduce înfrângerea.
O modalitate de a depăşi o astfel de situaţie este să notezi tot ce crezi că se va termina prost şi apoi să pui lista deoparte. într-o bună zi, când o vei regăsi, vei realiza ce procent redus dintre lucrurile neplăcute s-a întâmplat.
Fă tot posibilul să renunţi la gândurile temătoare, la fel cum ai renunţa la orice practică rea care te face să suferi. Umple-ţi mintea cu speranţă, curaj şi încredere. Nu aştepta până gândurile bazate pe teamă vor fi adânc înrădăcinate în mintea şi imaginaţia ta. Când trebuie să înfrunţi teama, ia-ţi imediat antidotul, iar duşmanii vor dispărea. Nu există teamă atât de mare sau atât de înrădăcinată în mintea ta încât să nu poată fi neutralizată sau eradicată total de opusul ei. Sugestiile opuse o vor ucide.
Aminte-ţi spusele lui Franklin D. Roosevelt: „Singurul lucru de care trebuie să ne fie teamă este însăşi teama”.
„Teama este un tiran şi un laş; tot ce trebuie să facem pentru a o învinge este să uităm că există. Putem să facem asta.”
Dale Carnegie

Atunci când stabileşti cum vei învinge teama, mai întâi trebuie să-ţi înţelegi temerile. Aproape întotdeauna e vorba de ceva ce nu s-a întâmplat încă; adică un

lucru nonexistent. Necazul este ceva imaginar la care te gândeşti şi te înspăimântă doar prin perspectiva de a fi.
Pentru a-ţi depăşi temerile, analizeaz-o pe fiecare în parte, până ajungi la concluzia logică şi te convingi că lucrurile de care te temi există doar în imaginaţia ta. Indiferent dacă se vor întâmpla sau nu pe viitor, frica ta este efectiv o pierdere de timp, energie, forţă fizică şi mentală.
Doar să te convingi pe tine însuţi că obiectul temerii tale este imaginar nu va fi de ajuns până când nu-ţi vei antrena mintea să se debaraseze de ideea fricii şi să lupte împotriva tuturor gândurilor care duc la ea. Asta înseamnă vigilenţă constantă şi efort mental alert. Când gândurile prevestitoare sau grijile încep să se furişeze, nu le face voia, nu le lăsa să se dezvolte, ci schimbă-ţi gândurile şi concentrează-ţi mintea în direcţia opusă.
Dacă te temi de un eşec personal, în loc să te gândeşti cât de mic, slab şi de prost pregătit eşti pentru marea misiune şi cât de sigur eşti de eşec, gândeşte-te cât de puternic şi competent eşti, cum ai reuşit în situaţii asemănătoare şi cum vei folosi experienţa anterioară pentru a fi la înălţimea situaţiei actuale. în felul acesta îţi vei îndeplini misiunea cu succes şi vei fi pregătit pentru altele şi mai solicitante. O astfel de atitudine, fie că este asumată conştient sau nu, te va duce către realizări mai mari.
Acelaşi principiu de înlăturare a fricii printr-o gândire optimistă, plină de speranţă şi încredere poate fi aplicat în cazul tuturor tipurilor de frici cu care ne confruntăm zilnic şi la orice oră. La început va fi greu să schimbi direcţia gândirii, în sensul de a înceta să mai insiste asupra unor lucruri sumbre şi deprimante. Un ajutor de-a lungul acestui proces este întotdeauna recomandat. O schimbare bruscă a activităţii spre ceva care necesită concentrarea minţii va acţiona întotdeauna ca un comutator.
Teama este cea care te face să lupţi continuu împotriva neplăcerilor în loc să le depăşeşti. Această teamă vine din credinţa falsă privind incapacitatea de a face faţă unei probleme, aşa cum este frica de a nu fi în stare să te întreţii pe tine şi familia ta. Transformă acea teamă în încredere şi nu vei da greş.

Teama, inamicul principal al omenirii, poate fi eliminată din obiceiul gândirii – poate fi eradicată în totalitate – numai dacă o înfrunţi. După cum spunea Emerson: „Fă lucrul de care te temi cel mai mult, iar frica va dispărea imediat”.

Idei principale
•Când te confrunţi cu o problemă:
-întreabă-te: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?” -Fii pregătit să accepţi ce e mai rău. -încearcă să îmbunătăţeşti situaţia.
-Gândeşte-te la preţul exorbitant pe care l-ai putea plăti din punctul de vedere al sănătăţii.
•Pentru a ţine grijile sub control, analizează cauza lor:
-Stabileşte faptele.
-Analizează toate faptele – apoi ia o decizie.

-După ce ai luat decizia, pune-o în aplicare!

•Scrie răspunsul la următoarele întrebări:
-Care este problema?
-Care sunt cauzele problemei? Care sunt soluţiile posibile?
-Care este cea mai bună soluţie posibilă?
•Nici o problemă nu a fost rezolvată vreodată făcându-ţi griji. Dacă energia folosită va fi canalizată pe abordări constructive de soluţionare a cauzei neliniştii în loc să te gândeşti la ea, îţi vei învinge temerile şi îngrijorarea, vei fi mai sănătos şi mai fericit.
•Ţi-ar fi mult mai bine dacă te-ai concentra pe prezent decât să-ţi faci gânduri negre despre trecut şi să te temi în privinţa viitorului. Trăieşte în compartimente etanşe de timp care-ţi concentrează atenţia pe ce se întâmplă în prezent.
•Modalităţi de a minimaliza grijile:
-Nu detalia prea mult deciziile. Ia cea mai bună decizie şi rămâi la ea.

-Stabileşte unde se termină gândirea constructivă şi unde începe îngrijorarea.

-Dacă poţi face ceva pentru rezolvarea problemei care te sâcâie, nu ezita.
-Vezi-ţi de treburile tale. Poţi avea impresia că ai răspunsuri pentru alţii, dar nu trebuie să controlăm modul în care îşi gestionează alţii problemele.
-Nu purta pică.
-Ai încredere în tine şi în capacitatea ta de a face faţă problemelor pe măsură ce apar.
-Renunţă la invidie.
-Nu-ţi fie teamă de schimbare, ci consider-o ca pe o ocazie bine-venită de a te dezvolta.
-învaţă să accepţi lucrurile pe care nu le poţi schimba.
-Nu face mai mult decât poţi duce. Vei avea mai puţine griji dacă nu-ţi asumi responsabilităţi care-ţi depăşesc capacităţile.

-Păstrează-ţi mintea ocupată. Cât timp eşti preocupat de ceva care te interesează sau îţi solicită atenţia, nu-ţi vei mai face griji şi nici nu-ţi vei urma fricile.

-Acţionează acum. Dacă eşti îngrijorat sau ţi-e teamă de o activitate, continuă. E mai bine să laşi evenimentul în urmă decât să te gândeşti la el.
-învaţă din greşeli. Când ai greşit, observă ce nu a mers bine, pentru a nu mai comite aceeaşi greşeală şi a doua oară.
•Tenacitatea duce la izbândă. Stabileşte ce ai de făcut şi fă-o. Cel care amână la nesfârşit nu va face nimic.
•Ai capacitatea de a distruge sau de a neutraliza uşor teama prin simpla schimbare a gândirii.
•încrederea este antidotul perfect pentru teamă. Teama prevesteşte întotdeauna eşecul; încrederea prezice succesul.
•Renunţă la obiceiul de a anticipa catastrofe care probabil nu vor avea loc niciodată. Anxietatea şi nervozitatea nu numai că-ţi vor răpi liniştea mentală, puterea şi capacitatea de a-ţi îndeplini sarcinile, dar şi ani preţioşi din viaţă.
•Grija că temerile tale s-ar putea realiza creşte probabilitatea ca acestea chiar să se întâmple.

•Teama poate fi eliminată din obiceiul gândirii numai dacă o înfruntăm. Joc de cuvinte. în limba engleză „present” înseamnă prezent, dar şi cadou.

(n.trad.)

Pasul 8

Cum să devii un lider adevărat

Nu trebuie să te naşti lider; majoritatea oamenilor pot fi învăţaţi să devină conducători, dar există caracteristici pe care trebuie să le dobândească pentru a fi cu adevărat lideri. De-a lungul anilor s-au făcut numeroase cercetări pentru a afla care sunt aceste caracteristici.

Deşi puterile şi abilităţile individuale pot varia, studiile arată că toţi managerii remarcabili percep lumea în acelaşi fel. Mai jos sunt descrise cele mai comune calităţi ale unor lideri de succes:

1.Deţin valori puternice şi standarde etice înalte. Poţi afla multe lucruri urmând filosofía lui Sir John Templeton, cel care a înfiinţat Fondul Franklin Templeton, unul dintre cele mai profitabile fonduri mutuale din lume. El îşi bazează practicile în domeniul afacerilor pe credinţa că oamenii care reuşesc cel mai bine în viaţă sunt adesea şi cei mai motivaţi din punct de vedere etic. Templeton spune că astfel de oameni au şanse mari să înţeleagă cel mai bine importanţa eticii în afaceri şi putem avea încredere că vor face tot ce le stă în putinţă şi nu-şi vor înşela clienţii.

2.Conduc prin puterea exemplului, acţionând cu integritate atât în viaţa personală, cât şi în cea profesională. Conducătorii eficienţi cred că regulile se aplică tuturor, în special lor înşişi. Au standarde morale înalte şi nu le cer altora să facă lucruri pe care ei nu le-ar face. în relaţiile interpersonale, cât şi în cele de afaceri îşi ţin promisiunile, ştiind că trebuie să-şi păstreze integritatea în orice condiţii.

3.Cunosc obiectivele corporaţiei şi ale departamentelor şi sunt la curent cu schimbările. Cei mai buni lideri nu se îndepărtează de membrii personalului sau de provocările din afaceri. Ei sunt disponibili să ofere sfaturi şi dornici să ia

decizii importante.
4.Sunt proactivi şi automotivaţi spre rezultate. Conducătorii buni nu se culcă pe laurii victoriei şi niciodată nu sunt deplin mulţumiţi de ei înşişi. Ei nu numai că ţin pasul cu cele mai noi realizări în domeniu, dar îşi îmbunătăţesc cunoştinţele şi priceperea în diverse domenii. Citesc publicaţii şi reviste de specialitate în ariile lor de interes. Joacă un rol activ în cadrul asociaţiilor profesionale şi comerciale nu numai pentru a fi la curent cu cele mai noi progrese, ci şi pentru a face schimb de opinii cu partenerii din alte companii. Participă la convenţii, conferinţe şi dezvoltă relaţii cu persoanele spre care se pot îndrepta pentru a obţine cunoştinţe sau idei de-a lungul anilor.
5.Sunt oratori redutabili şi ascultători excepţionali. îi ascultă pe membrii echipei şi recunosc că cei pe care îi angajează pot contribui cu idei şi propuneri mult mai valoroase decât ale lor. Liderii buni instaurează un climat de cooperare şi colaborare în care angajaţii de la orice nivel ştiu că participarea lor în luarea deciziilor este bine-venită.
6.Sunt flexibili când se află sub presiune şi îşi controlează bine emoţiile. Când se confruntă cu eşecul, sentimentul datoriei nu îi lasă să cadă pradă înfrângerii. Nu vor lăsa eşecurile sau dezamăgirile să fie un impediment în încercarea continuă de a-şi încuraja echipa să meargă mai departe.
„Cel ce merge cel mai departe este, în general, cel care este dispus să facă şi să îndrăznească. O barcă sigură nu se îndepărtează niciodată de ţărm.”

7. Au o atitudine pozitivă. Conducătorii eficienţi ştiu că o gândire pozitivă le sporeşte enorm capacitatea, din două motive. în primul rând, pentru că le scoate la iveală aptitudini latente şi resurse neştiute până atunci; în al doilea rând, deoarece păstrează mintea în armonie, distrugând teama, grija, neliniştea şi toţi inamicii succesului şi ai eficienţei. Dacă ei vor avea o gândire pozitivă, şi partenerii lor vor avea probabil o gândire pozitivă.
8.întreţin cooperarea şi colaborarea în cadrul echipei. Conducătorii buni ştiu că rivalitatea şi conflictele interne sunt cauzele unei productivităţi slabe. Ei încurajează şi recompensează cooperarea între membrii echipei şi diferitele departamente din compania lor. îşi fac timp pentru a afla ce îl motivează pe fiecare angajat şi se bucură să-i motiveze şi să-i ajute să reuşească. Conducătorii buni îi înţeleg pe oameni – ce îi face să acţioneze şi să reacţioneze în felul în care o fac. Cunosc importanţa de a fi un factor motivant pentru ceilalţi – apelând la determinarea şi sentimentele celorlalţi.
9.Au mintea deschisă la idei noi şi primesc cu bucurie sugestii. Chiar şi după ce s-au făcut schimbările şi îmbunătăţirile, ei încă mai caută modalităţi şi mai eficiente de a-şi realiza obiectivele.
10.Recunosc şi maximizează punctele forte ale altor persoane. Adesea, oamenii aflaţi în poziţii de conducere îşi obligă subordonaţii să le urmeze ordinele în virtutea puterii conferite de funcţia lor. Dar aceştia nu sunt conducători adevăraţi. Da, ordinele vor fi îndeplinite, dar este singurul lucru care se va întâmpla. Adevăraţii lideri le insuflă încredere şi siguranţă partenerilor lor. (Reţine, îi consideră parteneri – nu subordonaţi.) Asta atrage după sine dorinţa nu numai de a urma exemplul managerului, dar şi de a pune în practică ideile proprii potrivite obiectivelor stabilite.

11.Se consideră responsabili alături de ceilalţi pentru rezultate. Stabilesc standarde care sunt înţelese şi acceptate de partenerii lor şi acţionează pentru realizarea acestora. Iau măsuri imediate pentru a corecta devierile. îşi recunosc

limitele şi cer ajutor când au nevoie.
12.Sunt eficienţi şi îşi gestionează timpul eficient. Liderii puternici creează programe semnificative pentru respectarea termenelor. Ei învaţă să prioritizeze şi să reducă numărul întreruperilor şi absenţelor.
13.Sunt vizionari. Marii lideri ştiu ce vor să realizeze şi ce măsuri trebuie luate pentru atingerea obiectivelor. Văd dincolo de îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt şi păstrează clar în minte imaginea de ansamblu.
14.Nu se demoralizează uşor. Când se confruntă cu un eşec, iau frâiele iniţiativei şi luptă pentru rezolvarea problemei. Un exemplu edificator este Tom Monaghan, fondatorul Domino Pizza. El a dezvoltat afacerea pornind de la un singur magazin, ajungând în aproximativ 30 de ani la un lanţ de mii de magazine cu livrare la domiciliu. în 1989 şi-a vândut compania. După doi ani şi jumătate, compania care cumpărase lanţul de magazine a pierdut din avantajul generat de Monaghan. Pentru a salva compania, el a răscumpărat-o şi a revenit în funcţia de director executiv. Sub îndrumarea lui, compania s-a extins la peste cinci mii de magazine în Statele Unite şi la peste trei mii în alte ţări.
„Esenţa însăşi a conducerii înseamnă să ai o viziune. Trebuie să fie o viziune pe care tu să o afirmi clar şi răspicat cu orice ocazie. Nu poţi sufla într-o trompetă care sună fals.”
Theodore Hesburgh, fost preşedinte al Universităţii Notre Dame

Activităţile unui lider de succes

Unul dintre motivele principale pentru care oamenii sunt promovaţi în poziţii administrative şi de conducere este pentru că au fost eficienţi în realizarea activităţii lor. După ce am obţinut promovarea, obiectivul nostru este să-i facem şi pe ceilalţi să lucreze la fel de bine sau chiar mai bine decât noi. Un bun angajat are un set de abilităţi, iar un lider bun are un set cu totul diferit. Astfel, pentru a munci bine într-o nouă funcţie, trebuie să perfecţionăm un nou set de abilităţi. O concentrare prea mare pe dezvoltarea echipei poate pune productivitatea în pericol. Dacă intenţionăm să ajustăm abilităţile tuturor şi să le maximizăm aptitudinile, ne vom găsi într-o situaţie dificilă în cazul în care unul dintre membrii esenţiali ai echipei pleacă. Preocuparea prea mare pe proces înseamnă că sistemele importante sunt demarate, dar angajaţii nu le înţeleg pe deplin sau nu vor să o facă. Lucrează alături de ei. Un manager concentrat pe echipă ar spune: „Să discutăm planul şi motivul pentru care facem aceste lucruri”. Un manager concentrat pe proces ar spune: „Iată planul şi iată cum procedăm”. Cu echilibrul potrivit, atât loialitatea, cât şi productivitatea rămân la cele mai înalte cote.
Echilibrul dintre motivaţie şi responsabilitate
Unii oameni consideră că din momentul în care încercăm să-i responsabilizăm pentru munca lor, îşi pierd motivaţia. Nu este neapărat aşa. Putem dezvolta instrumente cu care să-i facem responsabili pentru ţelurile, obiectivele şi angajamentele lor şi să rămână totodată motivaţi. Cu echilibrul potrivit, menţinem un control bun asupra rezultatelor noastre şi ale echipei.

„Există doar o singură cale [...] pentru a convinge pe cineva să facă un lucru. Şi aceasta este să acţionezi în aşa fel încât persoana respectivă să-şi dorească să-l facă.”

Dale Carnegie

Comunicarea şi coachingul pentru obţinerea rezultatelor

Astăzi, mai mult ca oricând, datoria unui manager este de a înlesni dezvoltarea membrilor din echipa sa. Atunci când creăm un mediu în care oamenii să obţină rezultate, să-şi dezvolte noi abilităţi şi să aibă succes, ne împlinim cea mai importantă vocaţie ca manager şi lider. Comunicarea cu fermitate şi sensibilitate din calitatea noastră de mentor şi formarea abilităţilor oamenilor reprezintă cea mai mare prioritate a unui lider.

Unul din motivele pentru care oamenii sunt promovaţi în funcţia de manager este acela că şi-au demonstrat priceperile şi cunoştinţele necesare pentru a excela în domeniul lor de expertiză. Acum, succesul lor nu mai depinde de realizările personale, ci de îndrumarea celorlalţi spre reuşită. Tranziţia reuşită de la statutul de simplu angajat la cel de manager necesită o altă stare de spirit şi un nou set de abilităţi. Tabelul următor arată diferenţele dintre un angajat şi un manager de succes:

Angajat	Manager sau li
Are nevoie de îndrumare şi control	Planifică strate
Se conformează organizării	Asigură organi
Are o perspectivă pe termen scurt	Are o perspecti
Acceptă şi se conformează	Provoacă, con\
Demonstrează abilităţi în anumite domenii	Găseşte ocazii
Vrea să înţeleagă: „Eu cu ce mă aleg”	Motivează, acţ:
Evită riscurile şi conflictele şi caută continuitatea	îşi asumă riscu
Foloseşte procesul analitic de luare a deciziilor	Foloseşte proa

Caută să fie auzit şi înţeles	Ascultă şi caut
Identifică ceea ce este necesar pentru a excela la locul de muncă	Oferă coachi ng
Caută un scop	Oferă un scop <
îşi doreşte încredere, implicare şi responsabilitate	Solicită inform
Are nevoie de reasigurare şi feedback	Oferă feedba cl
Are nevoie de apreciere şi recunoaştere	Clădeşt e încrec
Caută un drum clar în carieră	Oferă ocazii pe

Nu face pe şeful – îndrumă
Peter Drucker, unul dintre cei mai mari gânditori şi scriitori din domeniul managementului, scria: „Cea mai mare parte din ceea ce numim noi management constă în punerea oamenilor în dificultate în ce priveşte activitatea lor”.
Ce anume fac managerii încât l-au determinat pe Drucker să scrie cele de mai sus? Multe persoane aflate în funcţii de conducere sau de supervizare se comportă cu angajaţii lor ca şi când aceştia ar fi nişte roboţi – aşteptându-se să urmeze întocmai procedurile şi să nu-şi folosească iniţiativa, creativitatea şi inteligenţa când lucrează. Sunt atât de preocupaţi de respectarea regulilor, regulamentelor, procedurilor şi rutinei încât le scapă din vedere potenţialul pe care îl poate avea orice fiinţă umană care lucrează sub supravegherea lor.
Managerii care îi conduc cu adevărat pe oameni în loc să le dirijeze munca nu numai că obţin rezultate mai bune pentru compania lor, dar stimulează şi dezvoltarea echipelor dornice să lucreze cu succes în toate aspectele muncii şi vieţii lor.
Liderii sprijină
Un adevărat lider îşi ajută oamenii – şi nu invers. Figura geometrică tipică pe care o asociem cu majoritatea organizaţiilor este piramida. în vârful ei se află managerul companiei, care dă ordine managementului mediu, care le dă ordine şefilor de echipă, care, la rândul lor, le dau ordine angajaţilor. La baza piramidei se află clienţii care speră să fie satisfăcuţi de ceea ce li se oferă.

Scopul fiecărui nivel este să-l ajute pe cel de deasupra sa. în abordarea tradiţională, lucrătorii îşi ajută superiorii şi împreună îl susţin pe managerul companiei. Clientul de la baza piramidei este practic ignorat. Piramida ar trebui răsturnată. Liderii de rang superior ar trebui să ajute managementul de nivel

mediu, care, la rândul lui, ar trebui să îi ajute pe şefii de echipe din prima linie ce se află acolo pentru a-i sprijini pe lucrători – şi împreună îl servesc pe client.
Unui bun lider îi pasă cu adevărat de membrii personalului. El află cât mai multe lucruri despre calităţile şi limitările acestora, despre ce le place şi ce nu, cum acţionează şi reacţionează. îşi face timp să lucreze alături de ei, să le dea resurse, instrumente şi informaţiile necesare pentru a-şi îndeplini eficient sarcinile. Nu le stau în cale, făcându-şi griji pentru detalii inutile.
în urma unor studii despre ce îşi doresc angajaţii de la şeful lor, printre răspunsurile din fruntea listei se află: Cineva care să fie acolo pentru mine.
Acesta este şeful la care angajatul poate apela pentru a-i adresa o întrebare fără să-i fie teamă că ar putea fi considerat slab pregătit, un şef care îţi asigură informaţii, pregătire şi sugestii în loc să ceară, să dea ordine şi să comande. Acesta este un şef care contribuie la dezvoltarea potenţialului din oameni – şi nu-i foloseşte doar ca mijloc de îndeplinire a unei sarcini.
Liderii îşi „împuternicesc” angajaţii

Adevăraţii lideri îşi „împuternicesc” angajaţii. Cuvântul „a împuternici” a devenit un trend în managementul de azi, dar trendurile exprimă adesea concis un concept acceptat în prezent. El derivă dintr-un termen juridic, însemnând transferarea unor anumite drepturi legale de la o persoană la alta. Totuşi, în limbajul managementului de astăzi este folosit într-un sens mult mai larg – desemnând procesul prin care managerii împart o parte din autoritatea şi controlul pe care le deţin cu angajaţii din subordine. în loc ca managerul să ia fiecare decizie legată de modalitatea îndeplinirii unei sarcini, angajaţii care vor realiza lucrarea participă la luarea deciziei. Când angajaţii decid cea mai bună modalitate de realizare a obiectivelor, nu numai că obţinem informaţii mai variate despre modul în care se poate îndeplini obiectivul, dar şi angajaţii consideră că e de datoria lor să aibă succes.

Management vs leadership

Managementul pune accentul pe faptul că oamenii execută ordinele – adesea fără a pune întrebări. „Vom face în felul următor.” Leadershipul încurajează creativitatea oamenilor, solicitându-le ideile atât informai, în contactele zilnice, cât şi formal, în cadrul întrunirilor, al programelor de propuneri şi al activităţilor similare. Management înseamnă să le comunici angajaţilor ce responsabilităţi au. Leadearshipul îi împuterniceşte pe angajaţi – dându-le instrumentele pentru a lua decizii în cadrul unor îndrumări acceptabile pentru toate părţile implicate.

Managementul este preocupat mai mult de felul în care sunt urmate politicile, explicând regulile şi politicile şi aplicându-le. Leadershipul îi motivează pe oameni şi îi învaţă cum să-şi realizeze obiectivele personale (şi pe cele ale companiei). Dacă acest lucru nu are rezultatul scontat, se fac eforturi pentru îmbunătăţirea productivităţii printr-o pregătire mai intensă şi mai bună. Instrumentul-cheie pentru a obţine performanţă de calitate este să-i faci pe angajaţi să înveţe.

Managementul îşi concentrează eforturile pe a face lucrurile cum trebuie; leadershipul pune accentul pe a face lucrurile potrivite. Există momente când managementul este necesar – când, din motive legale sau similare, este esenţial ca lucrurile să fie făcute corespunzător. Evident, angajaţii din poziţiile de conducere trebuie să se asigure că lucrurile sunt făcute corect. Dar nu acesta este jobul lor principal. Aplicarea regulilor poate fi necesară în astfel de împrejurări, dar mai importante sunt pregătirea şi motivarea oamenilor pentru a fi competenţi şi doritori să facă tot posibilul pentru realizarea obiectivelor departamentului şi ale companiei. Realizarea acestui deziderat cu propriii angajaţi este paradigma adevăratului leadership.

Un bun lider nu este nici indecis, nici tiranic. Nu este nici ignorat, nici temut de partenerii săi. Şefii capabili se bucură de încrederea şi de respectul subordonaţilor lor.

Să aruncăm o privire asupra unei comparaţii simple între modurile în care conduc un şef şi un lider:

Şeful	Liderul
Conduce angajaţii	îndrumă angajaţii
Inspiră frică	Insuflă entuziasm
Spune „Faceţi”	Spune „Să facem”
Face munca o corvoadă	Face munca interesantă
Se bazează pe autoritate	Se bazează pe cooperare
Spune „Eu”, „Eu”, „Eu”	Spune „Noi”

Cum să devii lider
Unii oameni ezită să-şi asume rolul de lider. Pentru a o face, ei consideră că ar trebui să aibă unele trăsături înnăscute, cum ar fi charismă sau acea personalitate insesizabilă care le-ar da putere să-i influenţeze pe ceilalţi. E adevărat că unii dintre marii lideri ai lumii s-au născut cu aceste trăsături – aveau acel farmec deosebit care cucerea publicul. Dar acestea sunt excepţiile. Majoritatea liderilor de succes sunt oameni obişnuiţi, bărbaţi şi femei, care au muncit mult pentru a ajunge unde se află acum. E mai uşor să conduci când ai acest talent din naştere, dar nu esenţial. Fiecare dintre noi poate dobândi abilităţile necesare coordonării şi conducerii oamenilor.
Leadershipul este o artă care poate fi învăţată. Cu puţin efort, oricine doreşte poate învăţa să îndrume oamenii într-un mod care impune respect, încredere şi cooperare deplină.
Deprinde arta de a conduce
Multor manageri le place să se autointituleze „profesionişti”, dar este oare managementul cu adevărat o profesie? Persoanelor care lucrează în alte domenii (cum ar fi medicii, avocaţii, psihologii şi inginerii) li se solicită studii superioare şi trebuie să treacă anumite examene pentru a obţine certificate. Pentru a deveni manager, nu există asemenea cerinţe. Unii manageri pot avea pregătire specială, cum ar fi diplome în administrarea afacerilor, dar cei mai mulţi sunt promovaţi din rândurile angajaţilor şi au o pregătire minimă în management sau chiar deloc. Majoritatea managerilor învaţă în primul rând la locul de muncă.

Din ce în ce mai mulţi manageri de succes fac eforturi pentru a dobândi cunoştinţele necesare urmând cursuri în domeniu, dar majoritatea încă mai deprind tehnicile observându-le pe cele ale superiorilor. Modelul pe care îl

urmează ar putea fi unul bun. însă, foarte des, noii directori se confruntă cu filosofiile depăşite şi fără nici o bază ale şefilor lor.
Leadershipul este o artă care poate fi învăţată. Putem învăţa să-i îndrumăm pe oameni într-un mod care impune respect, încredere şi cooperare deplină.
Haide să vedem câteva dintre ideile mai puţin utile despre conducerea în afaceri care domină societatea noastră.
Mitul nr. 1: Management înseamnă bun-simţ
Fiind întrebat despre pregătirea sa în leadership, un manager a răspuns: „Când am fost promovat în primul meu post de conducere, am rugat un manager cu experienţă să-mi dea câteva sfaturi privind modul în care ar trebui să mă comport cu subalternii mei. El mi-a spus: «Foloseşte-ţi bunul-simţ, nu vei avea probleme»„.
Ce înseamnă mai exact „bun-simţ?” Ce pare raţional pentru unii poate fi un nonsens pentru alţii. Adesea, definiţia bunului-simţ are un fundament cultural. în Japonia, de exemplu, se consideră bun-simţ când aştepţi consensul deplin înainte de a lua o decizie; în Statele Unite, această tehnică este adesea ridiculizată, fiind considerată ineficientă şi o pierdere de timp.
Obiceiurile culturale nu sunt singura cauză pentru ideile diferite referitoare la ceea ce înseamnă bunul-simţ. Oamenii diferiţi au păreri diferite despre ce este bine şi ce e rău, despre eficienţă şi risipă, despre ce merge şi ce nu.
Avem tendinţa de a face uz de propriile experienţe pentru a ne dezvolta anumite noţiuni privitoare la bunul-simţ. Problema este că experienţa personală oferă o perspectivă limitată. Leadershipul implică mult mai mult decât experienţa unei persoane. Un lider adevărat trebuie să privească dincolo de bunul-simţ.

Nu ar trebui să ne bazăm doar pe bunul-simţ pentru a ne ajuta în problemele financiare sau de producţie. Pentru sfaturi şi informaţii ar trebui să apelăm la cele mai bune cunoştinţe de specialitate în aceste domenii. Atunci de ce să recurgem la o bază mai puţin pragmatică în gestionarea problemelor privind

relaţiile umane?
Putem afla multe lucruri despre arta şi ştiinţa managementului citind cărţi legate de industrie şi reviste de specialitate, mergând la cursuri şi seminare sau participând activ în cadrul asociaţiilor din domeniul respectiv.
Mitul nr. 2: Managerii trebuie să ştie totul
Managerii nu ştiu totul. Nimeni nu ştie. Acceptă că nu ai toate răspunsurile, dar dobândeşte abilităţile de a obţine răspunsuri. O modalitate eficientă ar fi să intri în contact cu persoane din alte companii care au trecut prin situaţii similare. Poţi învăţa multe lucruri de la ele.
Networkingul – stabilirea de contacte cu oameni din alte companii la care poţi apela pentru sugestii, idei şi strategii de rezolvare a problemelor – ne permite accesul la aceste persoane atunci când avem nevoie de informaţii sau de idei noi şi ne oferă în permanenţă resurse valoroase pentru rezolvarea problemelor.
„Una dintre cele mai sigure modalităţi de a influenţa părerea celorlalţi este să acorzi atenţie opiniei persoanei respective şi să o faci să se simtă importantă.”
Dale Carnegie
Mitul nr. 3: Managerii trebuie să fie duri

Gestionarea situaţiei prin instaurarea fricii încă se mai practică. Şi funcţionează – uneori. Oamenii vor munci mai intens de teamă să nu-şi piardă locul de muncă, dar ce calitate va avea munca depusă de ei? Răspunsul este: „îndeajuns de bună cât să nu fie concediaţi”. Din acest motiv, această tehnică nu este considerată un

management eficient. Managementul de succes implică cooperarea benevolă a partenerilor.
(Ca o paranteză, ar trebui să luăm în calcul că schimbarea în mod frecvent a angajaţilor nu este o soluţie eficientă – dacă putem concedia personalul, asta nu înseamnă că este o practică bună. E dăunător pentru moral şi trebuie să găseşti înlocuitori, ceea ce înseamnă o risipă de timp şi de bani. în plus, dacă angajaţii sunt membri de sindicat, concedierea lor poate duce la un proces obositor.)
Există manageri care se comportă precum stăpânii de sclavi. De ani de zile, James Miller, consultant în management şi autorul cărţii The Corporate Coach, organizează un concurs pentru Cel mai bun şi Cel mai slab şef al anului.
Angajaţii fac nominalizările. Miller a declarat că primeşte mai multe nominalizări pentru cel mai slab şef decât pentru cel mai bun şef. Unul dintre motivele principale pentru care angajaţii nu-şi iubesc superiorii, a descoperit Miller, este acela că şefii dau adesea vina pe subordonaţi, li se adresează cu sarcasm, se bucură de eşecurile lor şi ţipă adesea la angajaţi.
De ce se comportă astfel aceşti oameni? La unii dintre ei s-a ţipat mereu – au făcut-o părinţii, profesorii sau foştii şefi –, deci ei presupun că acesta este un mijloc eficient de comunicare.
Majoritatea ridică vocea din când în când, în special când sunt stresaţi. în cazul acesta e nevoie de multă autodisciplină. Totuşi, liderii eficienţi îşi ţin sub control această tendinţă. Când ridici tonul, îţi recunoşti incapacitatea de a fi un lider adevărat. Nu vom obţine cooperarea benevolă a partenerilor noştri dacă ţipăm la ei.
Nu îi vom păstra pe cei mai buni angajaţi pentru mult timp gestionând situaţia prin instaurarea fricii. Când în comunitate sau în industrie există puţine locuri de muncă, angajaţii vor avea tendinţa de a tolera un şef despotic şi abuziv. Dar când piaţa forţei de muncă este ofertantă, cei mai mulţi dintre angajaţi vor pleca la companii unde există un mediu de lucru mai plăcut. Fluctuaţia forţei de muncă poate fi costisitoare şi adesea devastatoare.

Mitul nr. 4: Laudă rezultatele cu măsură

Unii manageri se tem că aprecierea muncii unui angajat îl va face pe acesta să fie satisfăcut de sine şi că nu va mai încerca să se perfecţioneze (evident, unii chiar reacţionează astfel). Obiectivul este ca lauda să fie exprimată în aşa fel încât să îl încurajeze pe angajat să lucreze bine în continuare.
Alţi manageri se tem că aprecierea angajaţilor pentru munca bine făcută îi va determina pe aceştia să solicite măriri de salariu sau bonusuri. Iar unii chiar o fac. Dar acesta nu este un motiv să nu-i lauzi când merită.
Angajaţii ar trebui să ştie cum se calculează salariul, bonusurile şi alte compensaţii financiare. Dacă remunerarea se renegociază la evaluările performanţei anuale, angajaţii trebuie asiguraţi că activitatea pentru care sunt lăudaţi va fi luată în considerare la evaluare.
Unii manageri consideră lauda irelevantă. Şeful nostru de departament spunea: „Subalternii mei ştiu că lucrează bine dacă nu le spun nimic. Dar dacă trebuie să vorbesc, atunci ştiu că au dat de necaz”. însă nici să dăm alt feedback decât mustrări nu este eficient. Ţine minte, vrei să acorzi sprijin pozitiv, nu negativ.
Evident, şi laudele pot fi exagerate. Dacă angajaţii sunt lăudaţi în repetate rânduri chiar şi pentru cea mai neînsemnată realizare, lauda tinde să devină superficială. De asemenea, dacă sunt lăudaţi excesiv, angajaţii neproductivi vor avea impresia că fac o muncă excelentă.
încearcă regula de platină
Când manageriezi, regula biblică: „Poartă-te cu ceilalţi aşa cum ai vrea să se poarte ei cu tine” este un sfat bun – până la un punct. Nu toţi oamenii sunt la fel; a-i trata pe ceilalţi aşa cum ţi-ai dori să fii tratat nu este acelaşi lucru cu a-i trata pe alţii cum şi-ar dori să fie trataţi.

De exemplu, Linda preferă să primească sarcini clare şi îi place să elaboreze singură detaliile slujbei. Dar asistentului ei, Jason, nu-i place să primească sarcini dacă nu îi sunt clare toate detaliile. Dacă Linda deleagă treburi către

asistentul ei aşa cum îi place ei, nu va obţine cele mai bune rezultate.
Sol are nevoie în permanenţă de încurajare. Este fericit la serviciu numai când şeful îi supraveghează munca şi-l asigură că lucrează bine. în schimb, Tanya se supără dacă şeful o verifică prea des. „Nu are încredere în mine?”, se plânge ea. Nu vei putea să te porţi cu Tanya cum te porţi cu Sol şi să obţii rezultate satisfăcătoare de la fiecare dintre ei.
Fiecare dintre noi are un stil şi un mod de abordare specifice şi propriile ciudăţenii. Să ne purtăm cu ceilalţi aşa cum am vrea să se poarte ei cu noi poate fi o modalitate mai puţin eficientă de a manageria.
Ca manager eficient, trebuie să îl cunoşti pe fiecare membru al echipei şi să-ţi ajustezi metoda de management în funcţie de fiecare persoană în parte. în loc să urmezi regula de aur, încearcă regula de platină:
Poartă-te cu ceilalţi aşa cum îşi doresc ei să fie trataţi.
Evident, trebuie făcute compromisuri. în unele situaţii, munca trebuie făcută într- o manieră care s-ar putea să nu fie potrivită pentru unii oameni. Ştiind dinainte ce trebuie realizat, putem anticipa problemele şi pregăti angajaţii să-şi accepte sarcinile.
Liderii trebuie să realizeze mai mult decât productivitatea optimă

Producţia, randamentul şi profitul sunt aspecte importante în sarcinile unui manager, dar oare sunt ele tot ce trebuie să luăm în considerare? Cu siguranţă, dacă vrei ca o afacere să supravieţuiască, trebuie să genereze şi rezultate. Totuşi, la fel de importantă este şi perfecţionarea angajaţilor. Dacă ignori potenţialul oamenilor, abilitatea echipei tale de a ajunge la rezultate va fi limitată. în schimb, culegi beneficii pe termen scurt în detrimentul succesului pe termen lung şi rişti chiar supravieţuirea afacerii.

Când Eliot şi-a înfiinţat compania de componente pentru computere, era la acea vreme un începător într-o industrie nouă şi în plină dezvoltare. Decis să devină lider în domeniul său, el şi-a forţat angajaţii să menţină un nivel ridicat al productivităţii în timp ce el urmărea atent profitul, însă nu a acordat atenţie perfecţionării personalului. Angajaţii săi din domeniul tehnic şi administrativ aveau puţine ocazii să contribuie cu idei sau să ia iniţiativa în cadrul proiectelor. De-a lungul anilor, compania lui Eliot a avut profituri rezonabile, dar nu s-a dezvoltat niciodată încât să devină un lider în domeniul său, aşa cum sperase el. Deoarece sufocase potenţialul şi ambiţia angajaţilor săi, i-a pierdut pe mulţi dintre cei foarte pricepuţi, care au ales să plece la alte companii. Şi fiindcă se baza numai pe ideile lui, a ratat toate ideile inovatoare pe care echipa lui ar fi putut să le aibă.
Scoate tot ce este mai bun de la angajaţii tăi
Pentru a obţine tot ce este mai bun de la angajaţii tăi trebuie să-i înţelegi ca pe nişte fiinţe umane şi să lucrezi cu ei ca individualităţi, pentru a-i ajuta să încheie şi să respecte angajamentele de a lucra şi mai bine decât au făcut-o până în prezent.
După cum am menţionat mai sus, trebuie să fii conştient că fiecare om are felul lui de a fi. Trebuie să îi tratăm pe toţi ţinând cont de personalitatea fiecăruia, mai curând decât să ne aşteptăm de la ei să reacţioneze la fel cum am face-o noi sau decât să încercăm a-i determina pe toţi să răspundă identic la aceeaşi situaţie. Iată cuvântul „oameni” (people) şi extinzând fiecare literă obţii câteva idei despre modul în care îţi poţi realiza obiectivul, acela al unor relaţii mai bune cu ceilalţi.
Personalitatea

Fiecare persoană are personalitatea sa. Trebuie să-ţi faci timp pentru a afla cum

acţionează şi reacţionează, ce o interesează şi ce nu, ce o preocupă cu adevărat. O greşeală majoră, pe care mulţi o fac, este că se aşteaptă ca alţii să le împărtăşească temperamentul şi priceperea. Suntem lipsiţi de înţelepciune dacă îi tratăm pe toţi oamenii la fel. Unii au nevoie de mai multă atenţie, în timp ce alţii consideră atenţia noastră drept indiscretă sau o atitudine de superioritate. Există persoane care au nevoie constant de sprijin, în timp ce altele vor doar o bătaie încurajatoare pe umăr.

Trăsăturile excepţionale

Caută acele trăsături care individualizează fiecare persoană. Laurie este foarte creativă. în timpul liber desenează, sculptează şi scrie poezii. Cum te poate ajuta acest lucru în discuţiile cu ea? Apelând la creativitatea ei, o poţi face pe L aurie să se ocupe de proiecte dificile sau să vină cu idei şi sugestii care pot contribui la rezolvarea problemelor de serviciu. Gary este un perfecţionist. Poate că lucrează încet, dar lucrează întotdeauna corect. Dacă îi dai sarcini în care calitatea este primordială, vei folosi abilităţile lui mult mai eficient.

Oportunitatea

Munca lui Claudette era foarte plictisitoare. Dar şeful ei şi-a dat seama că era dornică să înveţe şi că s-ar fi străduit din răsputeri în realizarea sarcinilor ei plictisitoare dacă ar fi putut înţelege că acest lucru avea să ducă la o muncă mai provocatoare. Oferindu-i ocazia să înveţe şi despre alte posturi din departament, ea s-a putut pregăti, fiind astfel încurajată să înveţe şi să se perfecţioneze.

Oferirea unor oportunităţi de perfecţionare nu se limitează doar la promovări. Există oameni care nu-şi doresc responsabilitatea unei funcţii de conducere, ci caută şanse de a-şi extinde cunoştinţele sau de a efectua o activitate mult mai interesantă pentru ei. David se considera o „persoană sociabilă”. Relaţiona bine cu cei din jur, dar în activitatea sa de contabil îşi petrecea mare parte din timp

lucrând singur. Când i s-a oferit ocazia de a-i învăţa pe ceilalţi angajaţi din departament diverse proceduri ale companiei şi de a conduce periodic şedinţele departamentului, satisfacţia pentru munca lui a crescut, iar per ansamblu productivitatea sa a crescut.

Participarea

Angajaţii care au o anumită sarcină de realizat ştiu mai bine decât credem noi cum trebuie realizată. Atunci când trebuie perfecţionată o nouă procedură sau trebuie planificat un nou proiect, angajaţii care vor efectua sarcina respectivă trebuie să participe la stabilirea modului de lucru. în calitatea sa de manager al departamentului, Kathy considera că ştia exact cum trebuie executat noul proiect. în fond, avea ani de experienţă în această activitate. Totuşi, în loc să stabilească planul şi apoi să le spună angajaţilor cum va fi realizat, Kathy i-a convocat din primele etape ale procesului de planificare. Nu numai că ei au venit cu idei excelente la care ea nu se gândise, dar, fiindcă făceau parte din procesul de planificare, s-au simţit obligaţi să muncească intens şi să asigure succesul proiectului.

Leadershipul

Liderii pricepuţi nu stabilesc obiective pentru membrii echipei lor şi nu le spun cum să le realizeze. Ei lucrează alături de colegii lor pentru a-i încuraja să-şi stabilească propriile obiective, dându-le instrumentele necesare realizării acestora.

•Fred era un om inteligent şi un lucrător bun, dar Paul, şeful lui, considera că angajatul său era mult mai priceput decât arăta. Fred se temea să ia iniţiativa şi îi cerea în permanenţă instrucţiuni lui Paul. Pentru a-l ajuta să-şi depăşească

această teamă, acesta a început prin a-i da lui Fred proiecte de mică amploare, făcându-l responsabil de îndeplinirea lor. Treptat, complexitatea acestor sarcini a crescut şi astfel Paul l-a ajutat pe Fred să-şi dezvolte încrederea în sine de care avea nevoie pentru a da un randament maxim.

Aşteptările

Anunţă-i şi pe ceilalţi când ai aşteptări mari. Nu te mulţumi cu o activitate mediocră. Foarte mulţi manageri sunt încântaţi dacă personalul lor se conformează standardelor minime. Nu e o problemă dacă afacerea merge bine, dar când companiile trebuie să lupte pentru a supravieţui, ai nevoie de ceva în plus, nu doar de întrunirea standardelor. Angajaţii trebuie încurajaţi să devină din ce în ce mai buni. în fond, aşteptările din partea celorlalţi îi fac să înţeleagă că sunt consideraţi competenţi şi de încredere. Respectul faţă de ceilalţi înseamnă să-i încurajezi să fie cei mai buni. Când superiorii, familiile şi, cel mai important, angajaţii înşişi văd că productivitatea lor se îmbunătăţeşte, nimic nu-i mai poate opri din drumul către succes.

Cunoscându-i pe cei din jurul nostru, folosindu-ne de punctele lor forte şi tratându-i cu respect, echipa din care fac parte se va dezvolta.

Idei principale

Liderii eficienţi urmează aceste principii:

•Membrii echipei reacţionează mai bine când conducerea se implică decât dacă are un comportament autoritar.

•Angajaţilor trebuie să li se dea toate posibilităţile de a-şi folosi talentele, priceperea şi ideile.
•Un conducător bun stabileşte un mediu de cooperare şi colaborare în cadrul căruia toţi participanţii să ştie că implicarea lor este bine-venită. Partenerilor trebuie să li se ofere toate ocaziile de a-şi folosi talentele, priceperea şi ideile.
•Liderii buni se consideră persoane care uşurează munca celorlalţi. Sarcina lor este să faciliteze îndeplinirea sarcinilor de către angajaţii lor.
•Liderii eficienţi sunt gata să preia conducerea, să acţioneze mai degrabă decât să reacţioneze.
•Cei mai buni lideri îşi stabilesc standarde înalte şi apoi muncesc intens pentru realizarea obiectivelor lor.
•Ei se concentrează pe realizarea sarcinilor şi nu se lasă descurajaţi.
•Leadershipul este o artă care poate fi învăţată. Cu puţin efort, oricine doreşte poate învăţa să-i îndrume pe oameni într-un mod care impune respect, încredere şi cooperare deplină.

•Nu face pe şeful – îndrumă.

•Managerii sunt adesea influenţaţi de concepţiile greşite şi de miturile legate de management. Nu face aceleaşi greşeli precum cel dinaintea ta.
•Nu fi nici prea aspru, nici prea înţelegător. Cea mai eficientă modalitate de a controla se află undeva la mijloc. Se bazează pe înţelegerea comportamentului uman şi pe aplicarea acestor cunoştinţe în cazul oamenilor din subordine.
•Laudă-i pe angajaţi pentru sarcinile bine îndeplinite. Munca nerecunoscută este ca o plantă neudată. Productivitatea va dispărea.
•Urmează regula de platină: „Poartă-te cu ceilalţi aşa cum îşi doresc ei să fie trataţi”.

•încearcă să-i cunoşti pe oameni cu care lucrezi ca individualităţi. Cunoscând nevoile şi abilităţile fiecărei persoane, construim relaţii bune şi maximizăm aportul angajatului în companie.

Pasul 9

Ajută-i pe ceilalţi să reuşească
Nu suntem judecaţi doar prin prisma performanţelor noastre, ci şi în baza productivităţii subordonaţilor noştri. Pentru a fi un lider de succes, obiectivul principal este dezvoltarea şi cultivarea priceperii şi eficienţei echipei sau a subordonaţilor noştri.
Cum îi ajuţi pe angajaţii noi să pornească la drum
Felul în care îi ghidezi şi îi pregăteşti pe noii angajaţi care se alătură echipei tale va avea un mare impact asupra modului în care ei se adaptează la mediu şi la noile lor sarcini. Să vedem câteva exemple.
Gloria era nefericită şi frustrată. Era prima ei zi la muncă şi nimeni nu-i acorda prea multă atenţie. îşi petrecuse mare parte a dimineţii completând documente în biroul de Resurse Umane şi i se spusese că era subordonata lui Carly Martin, noua ei şefă. Carly o intervievase înainte de a fi angajată şi, deşi părea că se gândeşte doar la muncă, era o persoană plăcută. Acum, în prima ei zi la serviciu, Gloria nu mai era sigură că luase o decizie bună acceptând postul. Carly a salutat-o în treacăt, i-a repartizat un birou şi i-a dat să citească fişa postului. Două ore mai târziu, încă nu-i vorbise Gloriei.
Prima zi la serviciu poate pregăti terenul pentru succes sau pentru eşec, pentru fericire sau nemulţumire, pentru cooperare sau împotrivire. Indiferent cât de ocupat este un manager, el trebuie să petreacă o perioadă importantă cu noul angajat în ziua în care acesta îşi începe activitatea.

Stabileşte imediat relaţii

Fă planuri privind sosirea noului angajat. Aranjează-ţi programul în aşa fel încât să poţi petrece cel puţin două ore cu persoana respectivă. Dacă este posibil, invit-o în prima ei zi la masa de prânz. Este cea mai bună ocazie de a discuta deschis despre companie, departament şi de a afla cât mai multe lucruri despre noul membru al echipei. Prezintă-l imediat celorlalţi oameni din departament şi persoanele din alte departamente alături de care nou-venitul va lucra. Atunci când faci prezentările, specifică cu ce se ocupă persoana din departament căreia i-l prezinţi pe nou-venit şi spune-i acesteia care vor fi sarcinile lui. De exemplu, am putea spune: „Marilyn, ea este Gloria, noul nostru analist de marketing. Gloria, Marilyn se ocupă de partea de statistică”.
Când o prezinţi pe Gloria personalului din conducere, urmează protocolul companiei referitor la modul de adresare. Chiar dacă toţi îi spun şefului Don, dacă Gloria va trebui să i se adreseze cu domnul Deane, prezentă-l oficial ca domnul Deane.
Orientarea
Multe companii au programe de orientare pentru angajaţii noi, iar acestea acoperă de regulă puncte cum ar fi istoricul companiei, discuţii despre produsele sau serviciile oferite şi descrierea beneficiilor etc. în plus, un şef de departament va discuta despre misiunea departamentului şi cum se încadrează acesta în imaginea de ansamblu.
Este important ca persoana nou-venită să înveţe cât mai repede ierarhia din departament şi din companie. Organigrama ajută, dar nu spune întotdeauna întreaga poveste. în organigramă, Don Deane, director de marketing, figurează ca fiind şeful nostru. însă Don este în prag de pensionare şi Ken Maynard, managerul de vânzări la nivel naţional, e pregătit să-l înlocuiască. Este important ca Gloria să ştie acest lucru, deşi nu apare menţionat în organigramă.

Cultura corporaţiei este mai greu de transmis unui angajat nou. De-a lungul anilor, fiecare companie şi-a dezvoltat propria filosofie, un anumit mod de abordare a problemelor, o unicitate care a adus-o acolo unde se află astăzi. Această „cultură” este greu de exprimat în cuvinte şi va fi înţeleasă cu timpul de

noul angajat. Totuşi, există anumite aspecte ale culturii corporaţiei cu care noul angajat trebuie să se familiarizeze încă de la început.
O modalitate de a-i sprijini pe noii angajaţi să-şi înceapă activitatea şi să cunoască activităţile din interiorul companiei este de a-i atribui fiecăruia dintre ei unul sau de preferat doi colegi care le vor putea răspunde la întrebări şi îi vor ghida prin labirintul practicilor companiei.
Fişa postului clară şi uşor de înţeles
Un bun punct de plecare ar fi să citeşti din nou fişa postului. Este descrisă corect activitatea ce trebuie desfăşurată? Dacă noul angajat s-ar folosi de aceasta, ar putea să-şi îndeplinească obiectivele legate de activitatea respectivă? în multe companii fişa postului se elaborează odată cu crearea postului şi rămâne neschimbată ani de zile. Majoritatea joburilor sunt dinamice – se schimbă mereu, înainte să începi pregătirea unui angajat nou, reciteşte fişa postului pentru a vedea dacă mai este de actualitate şi, dacă nu, fă modificările necesare.
După ce angajatul a studiat fişa postului, şeful ar trebui să o discute cu el. Roagă persoana să-ţi spună ce părere are despre postul oferit. O discuţie detaliată despre natura activităţii va clarifica orice neînţelegeri ce pot apărea doar din simpla citire a fişei postului.
Instruieşte-i, instruieşte-i, instruieşte-i

Indiferent de experienţa fiecărei persoane într-un domeniu, o instruire specifică despre metodele şi tehnicile pe care le utilizezi este foarte importantă. La locurile de muncă anterioare, persoana respectivă poate să fi îndeplinit activităţi oarecum diferite, să fi avut standarde mai puţin riguroase sau să se fi confruntat cu probleme diferite. Cu cât petreci mai mult timp instruind o persoană de la început, cu atât vor apărea mai puţine probleme pe viitor.

Cine ar trebui să facă instruirea? în unele companii se folosesc traineri specializaţi, dar în majoritatea companiilor şefii sunt cei care îşi instruiesc angajaţii. Deoarece răspunzi de munca membrilor echipei tale, este important să deţii un rol semnificativ în pregătirea lor. Uneori, şeful nu poate acorda timpul necesar pentru finalizarea instruirii, aşa că alţi angajaţi vor prelua această sarcină. Când alegi o altă persoană pentru instruirea noilor angajaţi, respectă următoarele sfaturi:

•Formatorul trebuie să cunoască foarte bine activitatea respectivă.
•Arată-i instructorului cum să procedeze. Nu presupune că, deoarece o persoană cunoaşte activitatea respectivă, îi poate instrui şi pe alţii.
•Asigură-te că instructorul are o atitudine pozitivă faţă de companie şi activitatea sa. Dacă apelezi la un angajat nemulţumit, acesta îl va influenţa negativ pe noul angajat.
•Stabileşte periodic întâlniri cu angajaţii noi pentru feedback şi pentru a recapitula ce au învăţat, unde au nevoie de instruire suplimentară şi pentru a-i sfătui asupra modului în care se pot perfecţiona.

Pentru ca angajaţii să pornească cu dreptul şi pentru a te asigura că vor progresa cu succes la locul de muncă, stabileşte o cale de comunicare cu ei, îndrumă-i atent, instruieşte-i cu atenţie, oferă şi solicită în mod regulat feedback.

Comunicarea cu angajaţii

Keith era nedumerit. Tocmai petrecuse zece minute descriind echipei sale procedura de urmat pentru noul proiect. Se considera un bun comunicator. Acest lucru reieşea din faptul că majoritatea angajaţilor săi îl înţelegeau pe deplin, dar nu le putea transmite aceste instrucţiuni unora dintre ei. Nu era aşa greu, de ce nu înţelegeau?
Ca mulţi alţii, Keith ştia exact ce trebuie făcut şi presupunea că, doar prin comunicarea acestui lucru celorlalţi membri ai echipei, ei vor şti ce au de făcut. Dar întrebările pe care unii dintre angajaţi le puneau dovedeau că nu aveau nici cea mai vagă idee despre ce li se cerea.
Oamenii asimilează informaţiile în mod diferit
Unii oameni înţeleg mai bine dacă li se spune, alţii dacă li se arată.
Tanya era o persoană vorbăreaţă. Ea asculta atent şi de obicei înţelegea tot materialul. în caz contrar, punea întrebări pertinente şi amănunţite. Keith nu avea nici o problemă cu ea. Gary învăţa privind şi făcând. îşi compensa slăbiciunea privind abilităţile verbale prin înţelegerea mecanică. Nu se putea concentra prea mult timp în cadrul discuţiilor lungi şi, prin urmare, pierdea punctele esenţiale, dar dacă proiectul era prezentat sub formă de diagrame, exemplificări sau demonstraţii, înţelegea imediat. Aşa că Keith i-a arătat lui Gary cum să-şi execute partea lui din noua procedură, iar Gary nu a avut nici o dificultate în a înţelege.
Acordă-le atenţie celor care învaţă mai greu

Nu toată lumea învaţă în acelaşi ritm. Unora le ia mai mult timp să înţeleagă noile concepte decât altora. Asta nu înseamnă că sunt proşti. Sally, unul dintre reprezentanţii serviciului de relaţii cu clienţii din echipa lui Keith, învăţa mai greu. Când a fost repartizată echipei, Keith a avut mari dificultăţi în a o învăţa ce

are de făcut. Era pe punctul de a renunţa la ea, când fostul ei şef a precizat că, deşi învăţa mai lent, odată ce stăpânea un domeniu, devenea unul dintre cei mai buni membri ai echipei. L-a sfătuit pe Keith să aibă răbdare, iar răbdarea lui a meritat, deoarece Sally a devenit unul dintre cei mai de nădejde şi mai riguroşi membri ai echipei.

Evită folosirea limbajului tehnic

Fiecare domeniu, meserie, profesie are un limbaj specific – limbajul tehnic. Este în regulă când oamenii din acelaşi domeniu comunică astfel între ei. însă tot mai multe echipe din companiile din ziua de azi provin dintr-o varietate de domenii. Unii dintre angajaţi s-ar putea să nu cunoască limbajul profesional folosit de ceilalţi.

Keith era specializat în inginerie, dar echipa sa era alcătuită din specialişti în serviciul de relaţii cu clienţii, angajaţi care asigurau suportul tehnic şi cei de la vânzări şi marketing. După ani de obişnuinţă, Keith folosea termeni tehnici şi limbajul profesional destul de des când discuta problemele cu care se confrunta echipa.

Deoarece aceşti termeni nu erau înţeleşi pe deplin de angajaţii fără pregătire tehnică, comunicarea nu era întotdeauna reuşită. A durat ceva timp până Keith şi-a dat seama de acest impediment, dar a obişnuit personalul din celelalte domenii cu terminologia necesară şi a evitat să mai folosească limbajul profesional când nu era cazul.

Solicită mereu feedback

Adesea avem impresia că angajaţii din echipă înţeleg sarcinile, iar apoi, când proiectul este în curs de realizare, aflăm că au interpretat instrucţiunile diferit de ce se cerea.

Pentru a evita să mergi în direcţia greşită, solicită mereu feedback. Când sunt prezentate instrucţiunile, pune întrebări despre punctele esenţiale, pe măsură ce sunt prezentate. Roagă-i pe cei care te ascultă să-ţi spună cum interpretează ei îndrumările date. Unde este cazul, întreabă doar cum intenţionează angajaţii să respecte îndrumările. Dacă sunt şi chestiuni de demonstrat, roagă-i să-ţi arate cum vor proceda. Pe parcursul realizării sarcinii, verifică împreună cu personalul implicat pentru a te asigura că execută corect proiectul respectiv. Nu este neapărat necesar să-i verifici permanent, dar stabileşte dinainte şedinţe de trecere în revistă, în cadrul cărora vei analiza împreună cu angajaţii evoluţia lucrărilor şi te vei asigura că partea care s-a încheiat îndeplineşte standardele stabilite, astfel încât să nu apară surprize neplăcute la finalul proiectului.
Deoarece echipa lui Keith era formată atât din personal tehnic, cât şi non-tehnic, el a descoperit că unii dintre angajaţii de la marketing şi de la serviciul de relaţii cu clienţii nu aveau cunoştinţele de specialitate care, deşi nu erau esenţiale activităţii lor, i-ar fi ajutat să înţeleagă mai bine procesul.
A încercat să le ofere un curs intensiv despre aceste aspecte tehnice, dar nu a fost suficient. Şi-a dat seama că petrecea o mare parte din timp răspunzând întrebărilor pe probleme tehnice de bază, iar activitatea lui avea de suferit. Pentru a depăşi această problemă, i-a rugat pe angajaţii pricepuţi în domeniul tehnic din echipa lui să-i ajute pe cei fără cunoştinţe tehnice să înţeleagă bine termenii folosiţi. în acest fel, nu numai că sarcina lui Keith s-a simplificat, dar le-a oferit angajaţilor care aveau nevoie de acest ajutor un mijloc mai uşor şi mai accesibil de a-l obţine. în plus, autorizându-şi angajaţii să-şi ajute colegii s-au creat relaţii mai strânse între ei, ceea ce a dus la un spirit de echipă care contribuit astfel la succesul grupului.
Angajaţi confuzi
Uneori, indiferent de ce am face, într-o echipă există angajaţi care, pur şi simplu, nu înţeleg cum să-şi desfăşoare activitatea. înainte de a renunţa şi a-i lăsa să plece, încearcă o abordare diferită.

Până să fie distribuit în echipa lui Keith, Jack fusese câţiva ani membru al

serviciului tehnic. Era un mecanic priceput, dar era dificil pentru el să înveţe ce urma să facă în cadrul proiectului de grup. Keith i-a explicat, i-a arătat şi a lucrat alături de el. Nimic nu părea să ajute. Keith şi-a dat seama că Jack părea copleşit de proiect. Mai întâi i-a explicat lui Jack cum se încadra proiectul în activităţile companiei şi care erau obiectivele acestuia. S-a asigurat că acesta a înţeles care era proiectul mai mare, astfel încât să aibă o perspectivă asupra ceea ce trebuia să realizeze. Apoi, a împărţit munca pe care trebuia să o facă Jack în sarcini mai mici. învăţându-l să rezolve sarcinile pe rând, el a învins teama lui Jack, transformându-l într-un angajat de valoare.

Fii un mentor

Probabil partea cea mai interesantă din munca unui lider este să îl modeleze pe fiecare angajat astfel încât acesta să devină o persoană dinamică, interactivă şi foarte performantă. Am văzut cum antrenorii de atletism îşi formează echipa şi, ca lideri ai echipelor noastre, putem învăţa de la ei.

Putem realiza asta ajutându-i pe membrii echipei noastre să-şi dezvolte talentele la capacitate optimă. Trebuie să îi punem la curent cu obiectivele companiei şi cu ultimele metode şi tehnici care îi vor ajuta să realizeze obiectivele. Să îi ajutăm să înveţe ceea ce nu ştiu şi să-şi perfecţioneze informaţiile deja ştiute.

Un exemplu bun este Bob, un vânzător experimentat recent angajat în companie. Datorită pregătirii sale excelente, Bob nu se aştepta ca directorul său să-l instruiască prea mult. A presupus că i se vor spune câteva cuvinte despre produs şi apoi va fi trimis la muncă. Dar directorul lui Bob a insistat ca acestuia să i se acorde aceeaşi pregătire intensivă oferită vânzătorilor stagiari mai puţin experimentaţi. Bob a înţeles asta. La liceu fusese campion la alergări, dar când se alăturase echipei de atietism de la universitate, antrenorul îi acordase la fel de multă atenţie şi instruire ca şi celorlalţi membri ai echipei care nu mai participaseră niciodată la competiţii.

Managerii de succes iau în considerare acest lucru când angajează personal nou. Chiar dacă angajatul are experienţă anterioară, este necesar să înţeleagă modurile de abordare a muncii sale din punctul de vedere al companiei, care pot diferi de

experienţa lui anterioară. Majoritatea directorilor nu ezită să facă asta cu o persoană fără experienţă, dar le scapă adesea din vedere în cazul personalului experimentat.

„Am făcut numeroase cercetări în ultimii trei ani şi am ajuns la concluzia că liderii cu cele mai bune abilităţi de coaching au şi cele mai bune rezultate în afaceri.”

Tanya Clemens, vicepreşedinte al departamentului administrativ şi de dezvoltare organizaţională la nivel global din cadrul IBM

Zece idei privind coachingul angajaţilor

l.întâlneşte-te cu fiecare angajat în mod regulat pentru a identifica ce ar putea face persoana respectivă pentru a deveni mai eficientă şi cum poţi să o ajuţi.

2.Nu aştepta evaluarea oficială a performanţei pentru a lua măsuri în ce priveşte rezultatele slabe. Corectează greşeala imediat ce ai observat-o.

3.Ţine un registru cu progresele înregistrate de fiecare angajat. Include exemple de succes şi de eşec. Notează domeniile în care mai este necesară o îmbunătăţire.

4.în pregătirea angajaţilor, ţine minte că oamenii ajung să stăpânească sarcinile dacă pornesc cu paşi mici. începe pregătirea oferindu-le angajaţilor sarcini simple şi continuă până ajungi la unele mai complexe.

5.încurajează-i pe cei care învaţă mai greu, lăudându-le eforturile şi insistând asupra pregătirii, pentru a-i ajuta să-i ajungă din urmă pe ceilalţi.
6.în loc să încerci să realizezi mai multe obiective în acelaşi timp, ajută-ţi angajaţii să-şi dezvolte abilităţile concentrându-se pe un singur obiectiv. în momentul în care sunt pe cale să-l îndeplinească, adaugă un nou obiectiv.
7.Trebuie să fii un model de urmat pentru cei cu care lucrezi, arătându-le că înveţi în permanenţă şi că te străduieşti să abordezi noi metode de lucru.
8.Transmite-le membrilor echipei tale informaţiile şi ideile pe care le afli. Poţi face asta sub forma unor articole pe care le citeşti şi le decupezi, a unor surse de pe internet pe care le trimiţi prin e-mail sau prin discutarea unor noi concepte.
9.Atribuie-le angajaţilor responsabilitate pentru întregul sau o parte din proiect şi oferă-le libertate de acţiune, fără să intervii.
10.Dacă sesiunea de coaching nu a dus la o îmbunătăţire, pune-ţi următoarele întrebări:
•Care a fost scopul sesiunii de coaching?

•Ce am făcut ca să îndeplinesc scopul?

•Ce acţiune a rezultat din sesiunea de coaching?
Roagă-i pe membrii echipei să răspundă la aceleaşi întrebări şi compară rezultatele.
Coachingul echipei
Oricât de mult s-ar munci astăzi în echipă, nu este suficient pentru a-l pregăti pe fiecare membru să lucreze excelent. La fel de importantă este şi fuzionarea angajaţilor într-un grup compact.
în cazul unei echipe noi, coachingul va începe cu orientarea generală cu privire la obiectivele grupului – ce aşteptări sunt de la fiecare angajat şi de la echipă ca întreg. Poţi face asta în sesiuni de grup sau pe rând, când apare un nou membru în echipă.
Să luăm exemplul Ericăi, lider al echipei de tehnologia informaţiei. Când echipei i se atribuie un nou proiect, Erica acordă una sau mai multe zile proiectului discutându-l împreună cu echipa – atât cu fiecare membru, cât şi cu echipa în întregime. Ea a făcut următorul comentariu: „Cu cât petrec mai mult timp cu ei la început, cu atât rata succesului va fi mai mare”. Ea se inspiră din experienţa pe care au avut-o diverşi membri ai echipei cu proiecte similare şi planifică împreună întreaga operaţiune. Pe măsură ce lucrările avansează, Erica urmăreşte îndeaproape progresul angajatului şi intervine oferind asistenţă, cursuri suplimentare sau orice este necesar pentru a-l face mai eficient în munca sa.
Discuţiile încurajatoare

La fel cum antrenorul echipei de atietism îşi încurajează atleţii înaintea unei

curse şi în timpul pauzelor, liderii de echipe consideră că încurajările stimulează producţia şi îi revigorează pe angajaţi când entuziasmul lor scade. Vorbele încurajatoare înseamnă mai mult decât strigătul „Hai, echipă!” Un lider eficient îşi face coechipierii să înţeleagă ce trebuie să schimbe pentru a fi mai eficienţi şi lucrează alături de ei la efectuarea acelor schimbări.
Discuţiile încurajatoare fac echipa să progreseze pe termen scurt – şi adesea asta este suficient pentru a o scoate din rutină. Pentru un efect de durată, ţine echipa concentrată pe performanţă. Este important să lauzi fiecare realizare, să sărbătoreşti atingerea obiectivelor provizorii şi să-ţi arăţi recunoştinţa faţă de angajaţii care au finalizat un proiect important. Liderii pricepuţi, la fel ca instructorii buni, îşi pregătesc oamenii să ofere la rândul lor vorbe încurajatoare. Arătându-le angajaţilor că te bazezi pe abilităţile lor şi ajutându-i să-şi construiască încrederea de sine, îndeplineşti una dintre cele mai importante atribuţii ale funcţiei de manager/antrenor. Antrenorii de succes lucrează cu oamenii pentru a le ridica moralul când sunt deprimaţi, pentru a-i pregăti din nou când aceştia uită aspectele fundamentale ale sarcinii lor şi pentru a se bucura alături de ei când sunt triumfători. Le înţeleg personalităţile şi adaptează pentru ei programe motivaţionale care să îi ajute să profite la maximum de calităţile lor. Liderii eficienţi nu renunţă uşor când unii angajaţi nu se ridică la aşteptările lor. Ei lucrează cu subalternii lor şi fac tot posibilul să-i aducă la standardele înalte stabilite pentru echipă.
Liderii pricepuţi recunosc performanţa, dar şi progresul. Când s-au obţinut rezultate deosebite, liderul îi laudă pe membrii echipei şi recunoaşte modul în care eforturile reunite ale echipei au contribuit la realizarea proiectului. Când o parte importantă din proiect s-a încheiat cu succes, un manager obişnuieşte să organizeze o petrecere-surpriză cu pizza sau îngheţată. Când se finalizează un proiect complex, alt manager organizează un grătar la el acasă pentru toată echipa sa şi alţi angajaţi importanţi.
„Orice prost poate critica, condamna şi se poate plânge, dar este nevoie de caracter şi stăpânire de sine pentru a fi înţelegător şi iertător.”

Dale Carnegie

Formează o echipă bine motivată

Pregătirea angajaţilor va fi foarte eficientă dacă ştii cum să îi motivezi pe unii dintre ei. Dacă nu poţi gestiona corespunzător acest lucru, vei petrece şi mai mult timp doar ca să învingi rezistenţa faţă de noi sarcini şi proiecte.

Auzim adesea că oamenii se opun schimbării. în mare măsură, oamenii se împotrivesc atunci când nu văd necesitatea schimbării, când aceasta nu prezintă interes pentru ei sau când cred că nu vor reuşi într-un mediu nou. Ori de câte ori li se cere să se schimbe fără acordul lor, oamenii opun rezistenţă. Un lider eficient discută despre preocupările angajaţilor referitoare la schimbare şi creează o atmosferă în care aceştia sunt motivaţi constant să atingă niveluri înalte de productivitate.

Furnizează resurse

Un manager eficient se asigură de disponibilitatea tuturor resurselor necesare procesului de pregătire. Acestea includ timp, bani, echipamente, mijloace de pregătire, informaţii, acord la nivel superior şi sprijin – şi, cel mai important, angajamentul privind reuşita al tuturor celor implicaţi. Trebuie să te asiguri că resursele corespunzătoare există şi sunt disponibile. Nimic nu este mai frustrant decât să ţi se promită un lucru, iar mai apoi să nu-l primeşti. Se vor simţi toţi de parcă au fost programaţi să eşueze.

„Un antrenor bun îşi va face jucătorii să vadă ce pot deveni, mai degrabă decât ceea ce sunt.”

Ara Parseghian, antrenor de fotbal, Universitatea Notre Dame

Fii un mentor şi formează-i şi pe ceilalţi să devină mentori

Una din cele mai bune modalităţi de a-i dezvolta pe angajaţii tăi este să-i încurajezi pe cei experimentaţi să devină mentorii debutanţilor. De exemplu, un angajat cu mai multă experienţă ia sub aripa lui un angajat mai tânăr şi devine mentorul lui. Persoana îndrumată va avea astfel un început bun pentru a avansa şi pentru a deprinde cunoştinţele profesionale despre activitatea respectivă, subtilităţile şi nuanţele contribuţiei sale la companie, cât şi secretele meseriei.

Pentru companii ar fi un mare beneficiu dacă fiecare angajat ar avea un mentor, în calitate de manager, ar trebui să consideri mentoratul o cerinţă a slujbei, nu numai pentru tine, dar şi pentru toţi angajaţii cu experienţă. Prin structurarea unui program de mentorat şi atribuind responsabilitatea mentoratului pentru noii angajaţi celor mai buni oameni din companie, faci un pas uriaş înainte, dându-i angajatului nou-venit posibilitatea să devină eficient şi să se dezvolte personal.

în cadrul unui program de mentorat structurat, persoanele alese să fie mentori trebuie să-şi dorească asta. E demoralizator să obligi pe cineva să fie mentor. Nu toată lumea este interesată sau calificată pentru a fi mentor. Totuşi, dacă tu consideri că persoana care nu doreşte această atribuţie este cu adevărat calificată pentru mentorat, dar este timidă sau nu are încredere în ea, trebuie să ai o discuţie în privat despre faptul că, prin acceptarea acestei sarcini, vor beneficia atât angajatul, cât şi întreaga echipă. Persoanele cu experienţă în arta mentoratului ar trebui să pregătească noi mentori.

Atât mentorul, cât şi persoana îndrumată de acesta profită de pe urma acestui proces. Evident, cei îndrumaţi învaţă mult din acest mentorat, dar şi mentorii îşi perfecţionează abilităţile pentru a le transmite mai departe. Mentoratul le dezvoltă simţul responsabilităţii arunci când îşi îndrumă învăţăceii prin labirintul politicilor şi practicilor companiei. îi face totodată mai buni în relaţiile interpersonale.

„Un mentor este o persoană care vede mai mult talent şi dăruire în tine decât vezi tu singur şi te ajută să le scoţi la iveală.”
Bob Proctor, autor, orator şi mentor de succes
Zece sfaturi pentru noii mentori
Când ţi se atribuie rolul de mentor, trebuie să înveţi cât mai multe lucruri despre arta mentoratului. Dacă ai avut o experienţă reuşită cu un mentor, poţi folosi acest lucru drept model. Dacă nu, caută un alt coleg care a fost mentor de succes şi învaţă de la el.
Iată zece lucruri de ţinut minte:
l.Cunoaşte-ţi munca. Trece în revistă principiile de bază. Gândeşte-te la problemele cu care te-ai confruntat şi la modul în care le-ai rezolvat. Fii pregătit să răspunzi la întrebările despre fiecare aspect al proiectului.
2.Află cât mai multe lucruri despre companie. Una dintre principalele atribuţii ale mentorului este să-l ajute pe noul angajat să depăşească barierele unor politici şi practici ale companiei cu care nu este obişnuit. Lucru şi mai important, ca angajat care se află în organizaţie de ceva timp, trebuie să cunoşti activităţile din interiorul companiei – adevărata structură a puterii, politicile firmei. Acestea fiind spuse, nu ar fi înţelept să bârfeşti sau să-ţi împărtăşeşti opiniile despre un grup sau un angajat din companie. Tot ce ai de făcut este să transmiţi informaţii obiective, reale despre modul în care funcţionează organizaţia voastră.

3.Trebuie să-ţi cunoşti stagiarul. Pentru a fi un mentor eficient, trebuie să acorzi

timp pentru a te documenta cât mai mult despre persoana al cărei mentor vei fi. Află ce studii are, experienţa de la locul de muncă anterior, slujba actuală şi altele. Descoperă-i obiectivele, ambiţiile şi interesele care nu sunt legate de muncă. Observă-i trăsăturile personalităţii. Obişnuieşte-te cu modul ei de a comunica – direct, prin memo-uri, telefon, e-mail, mesaje etc.
4.învaţă să le predai altora. Dacă încă nu ai experienţă în predare, ajută-te de metodele de predare ale celor mai buni instructori. Citeşte articole şi cărţi despre tehnicile de instruire.
5.Fii dornic să înveţi. Este esenţial să te informezi permanent – nu numai privitor la cele mai recente tehnici din domeniu, dar şi la noutăţile din industrie, din comunitatea de afaceri şi din întregul domeniu al managementului.
6.Ai răbdare. Unii oameni învaţă mai greu decât alţii. Dacă îi va lua un timp pentru a se familiariza cu noul loc de muncă, nu înseamnă că angajatul este slab pregătit. Dacă persoana al cărei mentor eşti nu înţelege imediat, ai răbdare. Cei care învaţă mai greu ajung adesea angajaţi eficienţi.
7.Trebuie să fii diplomat. Nu eşti un ofiţer de instrucţie care pregăteşte un novice pentru a supravieţui în luptă. Fii amabil, politicos, blând, dar ferm şi transmite-i învăţăcelului că te aştepţi la ce este mai bun din partea lui.

8.Nu-ţi fie teamă să-ţi asumi riscuri. Atribuie-i angajatului sarcini care vor necesita folosirea abilităţilor sale. Spune-i că pot apărea şi eşecuri, dar că cea mai bună metodă de a evolua este să-şi asume sarcini complexe. Eşecurile ar trebui considerate experienţe de învăţare.

9.Sărbătoreşte succesul. Angajatul trebuie să ştie că eşti mândru de realizările şi de progresele sale. După realizarea unei sarcini cu adevărat importante, înştiinţează-l atât pe angajat, cât şi pe ceilalţi din companie.
10.încurajează-l pe angajat să devină mentor. Cea mai bună recompensă pe care o primeşti când eşti mentor este că, odată ce protejatul tău a adunat toate informaţiile necesare, acesta continuă procesul, devenind la rândul lui mentor.
„Mentoratul înseamnă să găseşti un cap în care să bagi idei, o ureche care să asculte şi un ghiont în direcţia bună.”
John Crosby, director executiv
Corectarea greşelilor
Chiar şi cei mai competenţi oameni fac din când în când greşeli în activitatea lor. Responsabilitatea managerului este de a le corecta. Pentru a menţine starea de spirit şi a obţine randamentul maxim din partea angajaţilor, greşelile trebuie corectate fără a le cauza resentimente sau a-i face să se simtă prost sau inferiori. Chiar dacă eşti frustrat, supărat sau chiar nervos din cauza situaţiei, nu este momentul şi nici locul să-ţi pierzi cumpătul, să tuni şi să fulgeri ori să concediezi persoana care a greşit. Abordează fiecare situaţie imediat ce se iveşte. Nu aştepta ca situaţia să ia proporţii şi apoi să răbufneşti. Acţionează din timp, câtă vreme situaţia şi reacţiile tale încă mai pot fi gestionate.

Nouă modalităţi de corectare a greşelilor

Iată câteva sugestii despre cum poţi corecta cu diplomaţie greşelile, cum îi poţi învăţa pe angajaţi să le corecteze şi cum pot evita aceştia să facă greşeli în viitor.
1. Cercetarea. Trebuie să vii cu temele făcute, pentru a fi sigur că ai toate datele înainte de a discuta problema cu angajatul. Scopul tău nu este să îi deschizi un dosar, ci să aduni cât mai multe informaţii. Nu trebuie să ai idei preconcepute, ci să analizezi datele, pentru a înţelege mai bine motivaţiile.
2. Raportarea. Când te întâlneşti cu persoana care a greşit, cel mai bine ar fi să o faci să se simtă bine şi să-i reduci neliniştea. O modalitate de a face acest lucru este să începi cu o apreciere sinceră, susţinută cu dovezi. în loc să îi faci un compliment cu caracter general, alege o calitate pe care ai remarcat-o. Menţine politica de păstrare a relaţiilor de afaceri cordiale, astfel încât cealaltă persoană să fie deschisă la remarcile tale.
Discută în particular. Nu spune şi nu acţiona în vreun fel care să-l facă pe angajat să se simtă jenat sau să-i ştirbească reputaţia în faţa celorlalţi. Adoptă atitudinea şi acţiunile pe care doreşti să le adopte cealaltă persoană. Dacă vorbeşti încet şi calm, e posibil ca şi ea să facă la fel. Dacă tu consideri că greşeala este minoră şi uşor de corectat, cealaltă persoană va adopta aceeaşi atitudine.

3. Asocierea cu situaţia. Pentru a avea succes, atunci când corectezi o greşeală este esenţial să te concentrezi pe problema respectivă, şi nu pe persoană. Elimină pronumele personale şi depersonalizează problema. Acţiunea a fost cea care a dus la greşeală, nu persoana care a făcut-o. Oferă-i celeilalte persoane şansa de a explica ce s-a întâmplat şi apoi spune-i ce ştii despre problemă. Ascultă, pentru a înţelege şi a stabili dacă persoana respectivă acceptă responsabilitatea faptei ori aruncă vina pe altcineva şi evită răspunderea. Scopul tău este de a strânge date şi informaţii pentru a identifica cu exactitate problema şi a stabili motivul pentru care a avut loc. Dacă nu eşti acuzator şi nu te grăbeşti cu concluziile, diferite perspective vor ieşi la suprafaţă, iar cauza de bază a problemei va fi identificată.

înainte de a eticheta greşit persoana, trebuie să-ţi formulezi comentariile în termeni non-acuzatori. Iată câteva exemple. în loc de: „în raport nu sunt suficiente informaţii despre chestiunile de siguranţă”, poţi spune: „Acest raport este foarte cuprinzător; ar putea fi şi mai eficient dacă secţiunea despre siguranţă ar fi mai detaliată [...]”. în loc să faci următorul comentariu: „De ce ai fost atât de neatent în privinţa acestor statistici?”, ai putea spune: „Statisticile trebuie să fie foarte precise”. Dacă este cazul, furnizează câţiva paşi ai unor măsuri corespunzătoare pentru a-l ajuta pe angajat să mai atenueze din greşeală. „Joe Smith are ultimele cifre de care ai nevoie. Poţi lua azi legătura cu el?” sau „Vrei s-o suni pe Mary Ross de la X-Tech şi s-o informezi cu privire la data corectă a expedierii mărfurilor?”
Modul în care angajaţii privesc problema – acţiunile, atitudinea şi comportamentul lor în această discuţie – va determina următoarea noastră mişcare.
4. Restabilirea productivităţii. Scopul acestei etape este de a remedia problema, de a reduce riscul ca greşeala să reapară şi de a restabili productivitatea angajatului. Implică, de asemenea, găsirea unei modalităţi ca această problemă să nu mai apară pe viitor.
Această etapă trebuie gestionată într-un anumit fel cu persoana care acceptă responsabilitatea şi altfel cu cea care dă vina pe altul şi evită asumarea răspunderii. în cazul angajatului responsabil, întrebările, ascultarea şi coachingul eficiente pot fi folosite pentru a-l încuraja să propună modalităţi de corectare a situaţiei. Implică-l pe angajat în analizarea problemei şi în procesul de luare a deciziilor.
în cazul în care angajatul dă vina pe altcineva şi evită asumarea răspunderii, managerul trebuie mai întâi să-şi reafirme aşteptările în privinţa productivităţii şi să-l pregătească pentru a accepta responsabilitatea şi tragerea la răspundere.

5. Reasigurarea. Această etapă se concentrează pe persoană. Evident, o persoană care a făcut o greşeală se va simţi, într-o oarecare măsură, un ratat şi va fi poate mai puţin doritoare să abordeze următoarea ocazie cu încredere. Prin urmare, managerul trebuie să-l ajute pe angajat să vadă situaţia într-un alt context.

Angajatul trebuie asigurat din nou de valoarea şi importanţa lui pentru companie, cât şi de sprijinul şi încurajarea managerului. Angajatul trebuie să iasă de la întâlnire motivat să atingă randamentul optim, deoarece el percepe relaţia cu firma ca pe una solidă.
Angajatul care dă vina pe altul şi evită asumarea răspunderii trebuie responsabilizat şi să înţeleagă care sunt aşteptările companiei. Persoana respectivă trebuie totodată să înţeleagă că eşti interesat şi că îţi asumi obligaţia ca ea să aibă succes şi să progreseze.
6. Susţinerea. Dacă ai gestionat bine etapele anterioare, ai crescut şansele de păstrare a angajatului şi de consolidare a angajamentului acestuia. Iertarea greşelilor ridică totodată moralul întregii echipe. Acest lucru clădeşte încrederea, creşte gradul de angajare şi etica muncii.
7. Reafirmarea. Dacă performanţa nu se îmbunătăţeşte sau angajatul nu pare să se implice în problemă, următorul pas este de a reafirma faptele, seriozitatea, politicile şi remedierea corespunzătoare a problemei; aceasta îi dă angajatului încă o şansă de a face lucrurile corect.
8. Mustrarea. Când angajaţii refuză să-şi asume răspunderea, trebuie să le aminteşti oficial acest lucru, în vreun fel, înainte de măsurile ulterioare. Majoritatea companiilor au stabilite anumite politici şi proceduri ce trebuie urmate înaintea unor măsuri disciplinare. Acest lucru este deosebit de important în companiile care au contracte fie doar cu angajaţii, fie cu sindicatul.

9. Transferul. Uneori, considerăm că angajatul nu este potrivit pentru o anumită sarcină, proiect sau, în unele cazuri, nu este o parte importantă din activităţile companiei. Va trebui să analizezi care sunt capacităţile, interesele şi obiectivele sale şi să cauţi un loc în companie unde s-ar putea încadra mai bine sau care i s- ar potrivi. Este o nedreptate faţă de angajaţi şi companii să perpetuăm o situaţie în care persoanele respective simt că nu vor reuşi niciodată.

Ultima soluţie, după ce încercările de a pregăti un angajat slab performant pentru a avea un anumit randament au dat greş, este să-l înlocuieşti, să-i dai o altă sarcină sau să-l concediezi. Nu uita să respecţi politicile companiei când iei această decizie.
Idei principale
•Liderul are sarcina de a se asigura că toţi angajaţii din echipa sa cunosc obiectivele companiei şi cele mai noi metode şi tehnici care îi vor ajuta să le îndeplinească. Liderii îi ajută pe angajaţi să înveţe şi să perfecţioneze ceea ce deja ştiu.
•Pentru a fi un lider de succes, scopul principal este să dezvolţi şi să cultivi abilităţile şi eficienţa echipei tale sau a personalului, în general.
•O modalitate de a-l ajuta pe un angajat să-şi înceapă activitatea în companie şi să înveţe activităţile ce se desfăşoară în cadrul acesteia este de a numi unul sau mai bine doi angajaţi pentru fiecare angajat nou, care îi vor putea răspunde la întrebări şi îl vor ghida prin labirintul practicilor companiei.
•înainte de a începe pregătirea unui nou angajat reciteşte fişa postului, pentru a stabili dacă este actualizată, iar în caz contrar, fă ajustările necesare.

•Indiferent de cât de multă experienţă are un angajat în domeniul respectiv, este important să-i oferi o pregătire specifică privind metodele şi tehnicile pe care le foloseşti.

•De-a lungul pregătirii angajaţilor, pune întrebări despre punctele esenţiale prezentate. Roagă-i pe ascultători să-ţi spună cum interpretează ei îndrumările tale. Acolo unde este cazul, întreabă-i doar cum intenţionează să urmeze aceste îndrumări.
•La fel cum antrenorul unei echipe de atletism este tot timpul în alertă pentru a identifica domeniile în care fiecare membru al echipei îşi poate îmbunătăţi performanţa, liderii de succes caută să lucreze cu fiecare angajat în parte pentru a le perfecţiona abilităţile, astfel încât să devină mai eficienţi în munca lor.
•Oricât de mult s-ar munci astăzi în echipă, nu este suficient pentru a-l pregăti pe fiecare membru al echipei să lucreze excelent. La fel de importantă este şi fuzionarea angajaţilor într-un grup compact.
•La fel cum antrenorul unei echipe de atletism îşi încurajează atleţii înaintea unei curse şi în timpul pauzelor, liderii de echipe consideră că încurajările stimulează producţia şi îi revigorează pe angajaţi când entuziasmul lor scade.
•Liderii pricepuţi recunosc meritele pentru orice performanţă şi realizare bună. Când s-au obţinut rezultate deosebite, liderul îi laudă pe membrii echipei şi subliniază modul în care eforturile reunite ale echipei au contribuit la realizarea respectivă.

•Una dintre cele mai bune abordări pentru dezvoltarea angajaţilor este mentoratul. Acest lucru îi oferă celui care beneficiază de mentorat un început bun pentru a avansa şi unele cunoştinţe profesionale utile despre muncă, activităţile companiei şi secretele meseriei.

•Pentru a evita resentimentele şi pentru a asigura cooperarea, atunci când corectezi greşelile unui angajat, concentrează-te pe problemă, nu pe angajat.

•Când ai de-a face cu angajaţi care nu au reuşit să îndeplinească standardele de productivitate, aplică sugestiile descrise în „Nouă modalităţi de corectare a greşelilor”.

Pasul 10

Trăieşte o viaţă armonioasă

Cu toţii ne dorim să fim fericiţi şi să trăim într-un mediu liniştit. Dar la locul de muncă, acasă sau în orice aspect al activităţii noastre pot apărea conflicte care întrerup armonia.

S-a scris mult despre crearea şi păstrarea unei familii fericite. în această carte ne vom concentra pe păstrarea armoniei la locul de muncă. Reţine însă că cele mai multe dintre îndrumările pentru gestionarea conflictelor se aplică şi în rezolvarea conflictelor familiale şi din grupurile sociale şi comunitare.

în calitate de şef sau de lider de echipă, trebuie să fii atent la semnele de conflict, dacă acestea apar, şi, pe cât posibil, să iei măsuri pentru prevenirea şi rezolvarea lor rapidă.

E normal ca într-o companie cu un număr mare de angajaţi să existe neînţelegeri, nemulţumiri sau doar plângeri. Conflictele care nu ajung în atenţia managerului nu înseamnă că nu există. Acest lucru poate însemna că nu există nici o cale prin care aceste conflicte să fie aduse la cunoştinţa lui. Probabil linia de comunicare s-a blocat undeva pe parcurs.

Problemele care nu pot fi dezvăluite şi modificate sau clarificate chinuie mintea celui nedreptăţit. La un moment dat, poate la locul de muncă sau în viaţa personală, am fost cu siguranţă obsedaţi despre cum să procedăm într-o anumită conjunctură. Problema ne distrage de la ce avem de făcut şi nu ne dă pace. La locul de muncă, preocuparea unui angajat pentru o problemă în desfăşurare se poate manifesta printr-o performanţă mai slabă, încetinirea voită a lucrului, absenteism şi/sau o mare fluctuaţie a personalului. Ar putea duce şi la o serioasă ostilitate din partea angajatului. Pentru a remedia aceste probleme, este important ca angajaţii să-şi prezinte dezacordurile şi conflictele în faţa unei persoane cu autoritatea necesară.

Stabilirea unor comunicări deschise

Majoritatea angajaţilor şi a companiilor fac o treabă destul de bună păstrând liniile de comunicare deschise. în vederea rezolvării conflictelor, dorim să ne asigurăm că există o linie clară de comunicare începând de la nivelul conducerii până la ultimul lucrător şi, la fel de important, de la fiecare lucrător către conducere. Toate politicile şi procedurile existente în companie ar trebui comunicate tuturor angajaţilor. Poţi face asta sub forma unui manual uşor de citit adresat angajaţilor, cât şi prin şedinţe cu şefii pentru clarificarea şi consolidarea conţinutului manualului. Când apar anumite încălcări ale politicilor, şefii sunt încurajaţi să stea de vorbă cu vinovaţii, înainte de instituirea măsurilor disciplinare.

Transmiterea informaţiilor de la conducere către personal prezintă rareori o problemă; procesul de transmitere a informaţiilor de la angajaţi către conducere nu este atât de simplu. Persoana-cheie în acest caz este şeful sau liderul de echipă, care va fi mult mai eficient dacă reuşeşte să câştige încrederea subordonaţilor săi. Angajaţii trebuie să simtă că nu este doar „sigur”, ci şi util să- şi prezinte nemulţumirile şefului şi că toate nemulţumirile vor fi rezolvate cu promptitudine şi corectitudine.

„Liderii de succes văd oportunităţi în fiecare dificultate, mai degrabă decât dificultăţi în fiecare oportunitate.”

Reed Markham, profesor american

Menţinerea liniştii

Dacă dezacordurile sau neînţelegerile asupra unei probleme sunt ascunse, ele pot avea consecinţe grave. Persoanele implicate nu vor reuşi să coopereze în cazul dezacordului, dar şi asupra altor probleme la care lucrează. Toate părţile implicate trebuie să se străduiască să detensioneze situaţia. Iată câteva sugestii:

1.Abordează situaţia când persoanele implicate s-au mai calmat. Nu vei realiza mare lucru dacă participanţii sunt supăraţi sau tulburaţi emoţional. Dacă simţi că problema este prea gravă pentru a fi gestionată pe moment, ocupă-te de ea mai târziu. Dacă nu este nici o urgenţă, poţi convoca o şedinţă pentru discutarea ei la o dată ulterioară. Dacă trebuie acţionat rapid, chiar şi o pauză scurtă ajută la reducerea tensiunii. Ia aminte că nu doreşti totuşi să aştepţi prea mult – tensiunile se pot „întipări adânc” în oameni şi cu cât aceştia îşi repetă „povestea negativă”, cu atât devine mai „adevărată” în mintea lor.
2.înainte de a aduce părţile faţă în faţă, vorbeşte mai întâi cu fiecare separat, pentru a asculta ambele versiuni. Pune întrebări care să ducă la informaţii pertinente. Câteva întrebări pentru început:
•Mara, spune-mi cum vezi această situaţie.
•Când ai discutat-o cu Corey, ce anume ţi-a propus?
•Cum ai reacţionat când a spus asta?
•De ce te-a supărat acest lucru?
•De ce consideri că el nu înţelege punctul tău de vedere?

•Ce pot face ca să te ajut?

3.Alege un loc de întâlnire neutru. Dacă controversa este între lideri sau şefii unor echipe diferite, adu toate părţile implicate în sala de conferinţe, departe de locul unde îşi desfăşoară activitatea. Când discuţia are loc în spaţiul uneia dintre persoanele care participă la discuţie, cealaltă nu se va simţi în largul ei.
4.Dacă este posibil, tratează problema ca pe o chestiune de echipă. Să presupunem că doi angajaţi nu sunt de acord asupra unei chestiuni. Rezolvarea acestei probleme este mai mult decât o controversă între doi colegi; problema afectează întreaga echipă.
5.Ca moderator, nu domina discuţia. începe într-un mod amical. De exemplu, începe cu un comentariu: „După cum amândoi ştiţi, finalizarea la timp a acestui proiect este de o importanţă capitală. Acum există o problemă pe care trebuie să o depăşim. Mara şi Corey, acesta este proiectul vostru şi aveţi păreri diferite asupra felului în care trebuie încheiat. Să le discutăm şi să lucrăm la ele împreună pentru a ne putea pune de acord”.
„Pacea nu este absenţa conflictului, ci prezenţa soluţiilor alternative, creative pentru a reacţiona la conflict – soluţii alternative la reacţii pasive sau agresive, soluţii alternative la violenţă.”
Dorothy Thompson, autoare americană

6.Discuţia trebuie să fie inofensivă. Evită comentariile acuzatoare şi sugestiile conform cărora o persoană sau una din părţi are dreptate sau nu. De exemplu, în loc să spui: „Mara, nu ai ţinut cont de factorul costuri”, spune: „Să analizăm costurile implicate în proiect”. Dacă sublimezi „eşecul” Marei, ea va lua o atitudine defensivă. Acest sfat este la fel de bun şi în situaţiile din afara locului

de muncă. Când copiii se ceartă, cel mai bine este să ne abţinem de la a indica imediat greşeala sau comportamentul urât al unuia dintre ei.
7.Discută despre problemă, nu despre persoană. Cel mai adesea, adversarii într- un conflict se plâng unul de altul şi/sau se învinovăţesc reciproc. Auzim adesea lucruri precum: „Ea nu-mi acordă niciodată atenţie” şi „El îmi spune mereu ce să fac”. Aceste tipuri de afirmaţii reflectă cauzele problemei, dar nu abordează problema în sine. Pentru a continua discuţia într-o notă pozitivă, direcţioneaz-o către problemă. De exemplu, ai putea spune: „Povesteşte-mi cum este distribuit volumul de muncă pe fiecare angajat” sau „care sunt aspectele activităţii ce cauzează cele mai multe probleme?”
8.Nu vorbi, ascultă. Aminteşte-ţi vechea vorbă: „Există un motiv bun pentru care avem două urechi şi numai o gură – ca să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim”. Problemele nu pot fi rezolvate dacă nu cunoşti toate aspectele, încurajează-i pe adversari să vorbească liber, apoi ia o decizie.
9.Acţionează în funcţie de ce auzi. Misiunea ta este să rezolvi conflictul, pentru ca proiectul să poată continua în mod corespunzător. Dacă reuşeşti, nu numai că ai rezolvat problema, dar ai reuşit şi să câştigi încrederea angajaţilor.
Depăşeşte conflictul fără resentimente

Gestionarea reacţiilor tale emoţionale este foarte importantă pentru păstrarea liniilor de comunicare deschise. Dale Carnegie a descris această importanţă în cărţile sale Cum să câştigi prieteni şi să influenţezi oameni şi Lasă grijile, începe să trăieşti. El a identificat multe principii orientative pentru a ne ajuta să trecem peste conflicte într-un mod productiv şi fără să avem resentimente, principii care se regăsesc în Anexa A a acestei cărţi. Să vedem cum putem folosi câteva dintre aceste principii în rezolvarea conflictelor.

Ascultă şi celălalt punct de vedere

Cel mai bine este să încerci să îţi ignori propria perspectivă când ajungi la rezolvarea problemelor şi să încerci cu adevărat să vezi lucrurile şi din punctul de vedere al celuilalt.

Reuniunea comitetului pentru strângerea de fonduri se afla în impas. Jody, preşedinta ultimelor trei reuniuni de strângere de fonduri, era ferm convinsă că evenimentul de golf, devenit o tradiţie, trebuia continuat. „Am avut ani la rând un eveniment ce implica golful în fiecare lună mai. Membrii îl aşteaptă cu nerăbdare şi ne merge întotdeauna foarte bine din punct de vedere financiar.”

Kat, actuala preşedintă, a precizat: „Jody, da, evenimentele de golf au avut succes în trecut, dar suma de bani strânsă a scăzut în fiecare an. Trebuie să încercăm altceva. Cred că ar trebui să ne gândim la o licitaţie fără strigare. Instituţia filantropică pe care o prefer a ţinut una anul trecut. O mulţime de firme, restaurante şi chiar staţiuni de odihnă din lumea întreagă au fost solicitate să contribuie. Am câştigat mii de dolari”.

Jody: „Evenimentul de golf nu numai că aduce bani, dar le oferă colaboratorilor noştri şansa de a-şi răsfăţa oaspeţii cu o zi în aer liber – iar cei nou-veniţi devin totodată interesaţi de companie”.

Kat: „înţeleg punctul tău de vedere. Este important să le oferim membrilor noştri şansa de a participa, dar trebuie să acceptăm realitatea. Ani la rând am avut beneficiul de a folosi terenul de la Springfield Country Club gratis – dar acum, când s-a închis clubul, va trebui să găsim un nou loc de întâlnire şi nici unul dintre celelalte terenuri locale nu mă atrage. în cadrul licitaţiei, membrii noştri loiali pot solicita cadouri de la numeroasele puncte de vânzare şi restaurantele pe care le frecventează. Sunt sigură că vom obţine contribuţii foarte valoroase, pe care participanţii noştri vor fi fericiţi să le achiziţioneze”.

După ce s-a gândit puţin, Jody a fost de acord. „Cred că ai dreptate. Fără terenul de la club, va fi mai dificil să atragem oamenii la eveniment. Licitaţia le cere membrilor noştri un alt mod de participare, dar sunt sigură că se vor bucura să ia

legătura în numele nostru cu cei cunoscuţi din cadrul comunităţii.”

Nu te agita pentru fleacuri

Scapă de fleacurile care nu contează. Stabileşte dacă merită să te îngrijorezi pentru un lucru şi refuză să depăşeşti acest prag. în majoritatea cazurilor, sunt doar lucruri mărunte.

Conştient fiind că, în ultimă instanţă, dezacordurile nu contează foarte mult, trebuie să-ţi aminteşti să îţi alegi bătăliile şi să te ocupi de problemele care pot avea un impact real asupra obiectivelor şi relaţiilor tale. Sue şi Stan plănuiseră un weekend la mare. Sue dorea să se cazeze la hanul West Beck, unde stăteau de obicei, dar Stan considera că hanul se scumpise prea mult în ultima vreme. în loc să admită că era legată emoţional de locul unde stăteau de obicei, Sue a început să-i ofere lui Stan răspunsuri monosilabice. După o oră, Stan i-a spus: „Sue, observ din comportamentul tău că am spus sau am făcut ceva care te deranjează. Aş vrea să ştiu ce este”. Sue se gândea: „Cum de nu-şi dă seama?”, dar şi-a amintit că de cele mai multe ori Stan nu ghicea la ce se gândea ea. I-a spus că a interpretat afirmaţia lui despre han ca pe o indicaţie a unei lipse de sentimente faţă ea. Stan i-a răspuns că a înţeles, era şi el ataşat de han, dar dorea să se poată bucura de momentul lor fără să cheltuiască atât de mult. Au fost de acord să caute alte opţiuni mai ieftine şi, în final, au găsit un motel care le-a plăcut şi mai mult.

Acceptă inevitabilul

Dacă nu poţi schimba un lucru care nu-ţi place, trebuie să înveţi să-l accepţi. Uneori, o decizie este luată sau o situaţie va continua indiferent de poziţia ta, iar dacă-ţi păstrezi ostilitatea, nu faci decât să plângi inutil. De exemplu, tatăl lui Tim a fost diagnosticat cu diabet în stadiu incipient. Doctorul i-a spus să mai slăbească, considerând important să facă sport. Tim şi-a încurajat tatăl să-şi

schimbe dieta şi i-a cumpărat o pereche de pantofi de sport şi un pedometru pentru a-l folosi ca stimulent să iasă din casă şi să se plimbe mai mult. Tatăl lui s-a supărat pe Tim pentru că „încerca să-i conducă viaţa” şi a refuzat să respecte sfaturile doctorului. Tim s-a simţit frustrat, dar a învăţat să accepte că singura persoană care putea schimba comportamentul tatălui era însuşi tatăl său.
„Ori de câte ori te afli în conflict cu cineva, există un factor care face diferenţa între deteriorarea relaţiei cu persoana respectivă şi consolidarea ei. Acest factor este atitudinea.”
William James, psiholog american
Nu căuta răzbunare
în societatea noastră avem tendinţa de a încuraja răzbunarea – în filme şi la TV, eroii caută adesea să se răzbune pe cei care i-au nedreptăţit. în fond, răzbunarea este un lucru meschin. Dacă am ajuns vreodată la asta, ştim că nu ne oferă nici o mulţumire, ci ne face doar să ne simţim vinovaţi. Supărarea, resentimentul şi ura distrug capacitatea noastră de a ne bucura de viaţă. Să nu lăsăm o situaţie sau o persoană să ne controleze fericirea.
„Sărbătoriţi diversitatea, practicaţi acceptarea şi să alegem cu toţii opţiunile paşnice în locul celor conflictuale.”

Donzella Michele Malone, psiholog şi autor

Profilul personalităţii

De prea multe ori tindem să-i învinovăţim pe alţii pentru provocarea unui conflict, când adevărata cauză se află în interiorul nostru.

Pentru a te înţelege mai bine pe tine şi felul cum tinzi să acţionezi în situaţiile conflictuale, citeşte cu atenţie fiecare dintre următoarele puncte şi pune unul dintre cele trei numere în dreptul fiecărei afirmaţii.

1 – rareori; 2 – uneori; 3 – de cele mai multe ori.

1._Pot fi convins să adopt punctul de vedere al celeilalte persoane.

2._îi îndepărtez pe oamenii cu care nu sunt de acord.

3._Când apar conflicte, abordez problema cu diplomaţie şi nu o atac pe persoana respectivă.

4._Consider că alţii încearcă să mă „intimideze”.

5._îmi exprim ideile şi convingerile respectuos când sunt diferite de ale celorlalţi.

6._Decât să-mi dau cu părerea când nu sunt de acord cu un lucru, mai bine o

ţin pentru mine.

7._Ascult punctele de vedere ale celorlalţi fără a avea idei preconcepute.
8._Când nu sunt de acord cu cineva, am tendinţa de a lăsa emoţiile să mă copleşească.
9._Ridic vocea în timpul discuţiei pentru a-mi susţine punctul de vedere.
10._Am tendinţa de a-i subestima pe ceilalţi când îmi susţin punctul de vedere.
11._Caut căi de negociere şi compromis cu ceilalţi.
12._Mi s-a spus că sunt prea agresiv.
13._Mă asigur că îmi fac opinia cunoscută în orice controversă.
14._Consider că, în cadrul şedinţelor, contradicţia este necesară.
15._Când încerc să-mi fac cunoscut punctul de vedere la şedinţe, sunt cel

vocal.

Scorul:
Adună scorul total de la întrebările 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14 şi 15, apoi scade suma de la scorul întrebărilor 3, 5, 7, 11. Numărul rezultat este scorul final. Ce înseamnă acest număr?
1-4: Pasiv – Ai tendinţa de a evita conflictele. Tinzi să le permiţi persoanelor dificile sau cu păreri diferite să facă ce vor doar pentru a evita disputele, chiar dacă situaţia finală este în dezavantajul tău.
5-10: Asertiv – Eşti asertiv din punct de vedere profesional atunci când ai de-a face cu oameni dificili sau cu păreri diferite. Această poziţie de mijloc este un loc bun în ierarhie; îţi împărtăşeşti ideile fără a fi certăreţ. Ar trebui să fii deschis în continuare la alte puncte de vedere şi să-ţi exprimi ideile şi opiniile în mod corespunzător.
11 şi peste: Agresiv – Când nu eşti de acord cu ceilalţi, poţi fi atât de combativ încât oamenii evită complet să interacţioneze cu tine. Vei avea de câştigat dacă înveţi să asculţi şi să-ţi exprimi opiniile mai eficient.
„Dacă ai învăţat cum să nu fii de acord fără să fii dezagreabil, atunci ai descoperit secretul de a merge mai departe – indiferent dacă e vorba de afaceri, relaţii familiale sau despre viaţa în sine.”

Bernard Meitzer, comentator radio

înţelegerea reacţiilor la conflict

Pentru majoritatea oamenilor, barierele în faţa rezolvării conflictului se ridică atunci când credinţele profunde şi/sau convingerile le sunt contestate sau ameninţate. Pentru a „calma situaţia” atunci când apar dispute, este esenţial să înţelegi reacţiile caracteristice într-un conflict. Oamenii implicaţi în conflicte sunt afectaţi în diverse moduri. într-adevăr, majoritatea oamenilor nu se simt în largul lor când se confruntă cu conflicte.

Una din reacţiile obişnuite la această problemă este să o personalizezi, să crezi că este legată de tine, iar când procedezi astfel, emoţiile implicate sunt invariabil mari. în loc să te concentrezi pe problemă, transferi accentul pe oponent, iar „atacul” pe tine însuţi.

De exemplu, într-o discuţie despre metodele de introducere în vânzare a unui produs nou, Beth, principalul strateg de piaţă al companiei, a făcut o propunere. Megan, vânzătorul regional, i-a spulberat planurile. „Este imposibil de aplicat”, i-a spus ea. „Nu merge decât în teorie. Abordarea respectivă nu va funcţiona şi pe teren.” Ostilitatea faţă de angajaţii care nu fuseseră niciodată pe teren i-a dictat remarcile.

Beth ar fi trebuit să reacţioneze cerându-i lui Megan motivele pentru care nu credea că planul va funcţiona. însă ea a luat acea afirmaţie ca pe un afront personal. Singurul lucru la care s-a putut gândi a fost: „Megan este lipsită de viziune. Crede că are toate răspunsurile şi, automat, se opune la orice idee prezentată de angajaţii noştri de la marketing”.

Cei care nu pot separa problemele şi dezacordurile de afronturile personale vor muta conflictul spre ei înşişi. Ei nu văd problema clar. Au tendinţa de a:

•Fi siguri pe problema prezentată înainte de orice discuţie şi de a nu lua în considerare punctele de vedere ale părţii adverse.

•Respinge orice dezacord.
•Fi reticenţi la orice compromis.
•Nu-şi asuma responsabilitatea pentru provocarea conflictului.
•Reacţiona la conflict mai degrabă emoţional decât intelectual.
Dacă aceste reacţii emoţionale nu sunt depăşite, impasul nu numai că va rămâne nerezolvat, dar probabil alte neînţelegeri vor apărea la nesfârşit. în această situaţie, managerii trebuie să recunoască faptul că personalul lor nu încearcă să soluţioneze problema reală şi să îndrume din nou ambele părţi spre o discuţie utilă.
S-ar putea ca unii să nu ia dezacordul la modul personal, ci să se simtă izolaţi referitor la această experienţă. Considerând că sunt singurii care simt tensiunea sau văd conflictul, se retrag. Aceasta nu schimbă cu nimic situaţia.
La fel, există şi cei care se simt inferiori în orice tip de conflict. Adesea acest lucru apare sub forma convingerii că „oponentul” are mai multă influenţă. Ei cred că vor „pierde” şi nu urmăresc soluţionarea problemei. Arătându-le angajaţilor că opinia lor contează şi oferind exemple concrete despre modul în care îşi pot exprima preocupările, conflictul poate fi adus în discuţie şi soluţionat.
Nu uita, angajaţii extrem de sensibili ar putea necesita coaching suplimentar atunci când vine vorba să-şi împărtăşească problemele cu ceilalţi. Managerii şi liderii de echipă ar trebui să demonstreze asta solicitându-le frecvent angajaţilor idei şi sugestii.

Cei care se feresc de probleme pot fi consideraţi drept persoane care evită conflictele. în general, aceştia:

•Preferă să paseze problemele unei alte persoane din grup.
•Se enervează când se confruntă cu un conflict care nu poate fi evitat.
•Consideră conducerea companiei responsabilă pentru rezolvarea conflictului.

Pe de altă parte, unele persoane nu se vor feri de conflict; aşteaptă cu nerăbdare bătălia şi se bucură de procesul conflictual. Adesea, aceşti oameni cred cu tărie că au dreptate şi refuză să accepte orice altă soluţie. De exemplu, Roger şi Kyle, managerul lui Roger, erau în total dezacord cu privire la modul de gestionare a unei probleme. Roger considera soluţia sugerată de Kyle nepotrivită, fiind absolut sigur că ideea acestuia de gestionare a problemei nu era cea mai bună cale de rezolvare. Nimic nu-l putea face să se răzgândească. Kyle a subliniat că ideea lui Roger implica cheltuieli mult peste bugetul aprobat şi că deşi soluţia mai ieftină nu era la fel de lipsită de riscuri ca alegerea lui Roger, avea să servească scopului pe termen scurt şi să le dea posibilitatea de a menţine fluxul de producţie. L-a rugat pe Roger să continue cu soluţia lui şi i-a promis că va face tot posibilul pentru a obţine aprobarea pentru un buget mai mare, ca planul lui Roger să poată fi luat în calcul pe viitor.

Clarificând că a luat în considerare planul lui Roger şi i-a respectat ideea, Kyle i- a arătat aprecierea din partea companiei. Roger s-a simţit preţuit şi, deşi nu şi-a văzut planul pus în aplicare, a fost totuşi dispus să susţină soluţia alternativă, şi anume cea mai puţin costisitoare.

Cei care par să se bucure de un conflict (şi poate chiar îl iniţiază) pot fi caracterizaţi drept combativi. Ei:

•Se bucură de o luptă dreaptă.

•Simt că un conflict ascute mintea şi generează soluţii creative pentru probleme.
•Pot provoca situaţii conflictuale.
•Sunt mai mulţumiţi să câştige disputa decât să obţină un compromis.
în condiţii ideale, ar trebui să analizezi conflictele fără a avea idei preconcepute şi să te implici într-un mod constructiv. Trebuie să ai în vedere următoarele:
•Oamenii văd problemele în mod diferit, conflictul asupra unor chestiuni este inevitabil.
•Mulţi oameni nu dau în vileag conflictele, ceea ce duce la resentimente şi lipsa cooperării.
•Apreciază conflictul ca pe o modalitate ce conduce la discuţii sănătoase.
•încearcă să anticipezi problemele care pot duce la conflict şi ocupă-te de ele înainte să escaladeze.

•Foloseşte procesul conflictual ca mijloc de a afla mai multe informaţii despre problemele implicate.

•Creează compromisuri avantajoase pentru rezolvarea problemelor.

Aspecte etice

în unele situaţii conflictuale, nu poţi fi sigur dacă dorinţa sau solicitarea unei persoane este etică sau adecvată. De exemplu, un client poate cere o cantitate suplimentară de mărfuri, rambursări sau distracţii costisitoare, lucru neobişnuit pentru firma ta. în aceste cazuri, poţi colabora cu cei din conducere sau cu un avocat pentru a te asigura că respecţi valorile şi practicile de afaceri ale companiei.

Aliniezi obiectivele organizaţiei cu cele ale personalului prin valorile împărtăşite. în cadrul comunităţilor, al echipelor de lucru, al familiei şi al altor sisteme sociale, valorile servesc drept cadru ce ghidează convingerile şi comportamentele. Valorile împărtăşite dau semnificaţie şi influenţează evenimentele, comunicările şi interacţiunile din cadrul grupurilor şi reprezintă liantul care-i uneşte pe oameni, astfel încât să poată realiza obiectivele comune. Descoperirea valorilor împărtăşite ale unei comunităţi, ale echipei de lucru, comitetului sau familiei este reciproc benefică, deoarece valorile:

•Stabilesc reguli de bază sau principii călăuzitoare pentru comportamente şi acţiuni.

•Modelează cultura sau mediul în termeni lingvistici, ritualuri, practici, convingeri şi perspective.

Colaborarea

Uneori, situaţia care cauzează conflictul este complicată şi greu de rezolvat. De unul singur, puterea ta de a te ocupa de numeroasele probleme implicate în dispută poate fi limitată. Ocazional, ne pricepem cel mai bine să apelăm la experienţa, expertiza, creativitatea şi valorile altor persoane pentru a soluţiona situaţia cu succes.
Soluţiile găsite prin colaborare în cazul unor conflicte le permit tuturor celor implicaţi să simtă că s-a făcut tot ce era cu putinţă pentru rezolvarea cu profesionalism a situaţiei.
Colaborarea poate fi definită ca acţiunea de a lucra împreună cu una sau mai multe persoane în vederea realizării unui anumit lucru. Colaborarea cu experţii te eliberează de presiunea de a avea toate răspunsurile într-o situaţie dificilă şi îţi aduce diverse puncte de vedere care pot aduce un rezultat bun.
Colaborarea cu ceilalţi poate fi şi o tehnică eficientă pentru rezolvarea conflictelor personale. Sunt momente când un punct de vedere obiectiv al unei persoane din exterior poate determina o schimbare majoră, ajutându-te să găseşti soluţii viabile la ceea ce păreau a fi probleme de nerezolvat.
Apelezi la un expert sau la o persoană mai experimentată când:
Nu ai experienţă
Majoritatea dintre noi nu se simt bine în situaţiile de conflict care ne depăşesc experienţa. Dacă te confrunţi cu un client nemulţumit şi nu-i cunoşti situaţia, mai bine colaborezi cu departamentul de vânzări sau de service pentru a rezolva problema clientului.

îţi lipseşte îndemânarea sau nu ai cunoştinţele necesare

în anumite situaţii constatăm că abilităţile sau cunoştinţele noastre nu sunt suficiente pentru a trata conflictul cu profesionalism. De exemplu, poate ai nevoie de cineva care să aibă cunoştinţe informatice mai vaste, talent la scris sau la negocierea în vederea rezolvării unei probleme sau poate te afli într-o situaţie în care trebuie să colaborezi cu cineva care are cunoştinţe în domeniul juridic. Colaborarea cu alte persoane îţi dă posibilitatea să înveţi de la ele şi să-ţi dezvolţi în continuare abilităţile.
îţi lipseşte obiectivitatea
Cu toţii suferim de lipsa obiectivitătii. Suntem obişnuiţi să analizăm lucrurile din poziţia care ne permite o vedere de ansamblu. Acelaşi concept este valabil şi pentru o echipă. Când angajaţii lucrează în aceeaşi companie şi au aceeaşi pregătire ori au stat în acelaşi mediu pentru o perioadă mai îndelungată, ei tind să gândească la fel. Când sunt puşi în faţa problemelor înclină să ajungă la aceleaşi concluzii pentru rezolvarea lor. Uneori este necesar un punct de vedere diferit, care să aducă o abordare nouă şi diversă pentru rezolvarea situaţiei (într- adevăr, multe descoperiri ştiinţifice au fost făcute de oameni cu puţine cunoştinţe în domeniu – aceştia nu sunt limitaţi de înţelegerea convenţională a problemei). Colegii cu puncte de vedere diferite îţi pot fi de un real ajutor.
„Nu speciile cele mai puternice, nici cele mai inteligente supravieţuiesc, ci acelea care se adaptează cel mai uşor.”
Charles Darwin

îţi lipsesc creativitatea şi inovaţia

în multe situaţii de conflict, soluţiile evidente sunt insuficiente. în astfel de cazuri, căutăm colaborarea celor care ne pot ajuta să gândim în afara propriilor percepţii.
La sfârşitul celui de-al Doilea Război Mondial, compania Ford Motor s-a confruntat cu o problemă majoră – revenirea la producţia de maşini pentru civili după ce ani în şir produsese vehicule militare de luptă. Henry Ford II, preşedintele companiei, a recunoscut că, pentru a se dezvolta rapid şi eficient, era nevoit să facă unele schimbări importante în conducere, iar pentru asta trebuia să caute oameni din afara companiei.
Ford a aflat de existenţa unui grup format din zece ofiţeri din cadrul Centrului de Control Statistic al Forţelor Aeriene care înfiinţase o organizaţie ce aplica în afaceri ceea ce învăţaseră atât de bine în timpul războiului. Ford i-a angajat pe toţi zece.
Acest grup, cunoscut sub numele de „Whiz Kids”, a ajutat compania care lucra în pierdere să-şi reformeze sistemul de administraţie haotic prin planificare modernă, organizare şi controlul managementului. Grupul a lucrat în colaborare la restructurarea companiei, făcând-o foarte profitabilă. Un membru al acestui grup, Robert McNamara, a devenit primul preşedinte al companiei Ford din afara familiei cu acelaşi nume. Acest lucru a dus la numirea sa de către preşedintele Kennedy ca Secretar al Apărării.
îţi lipseşte personalul
Unele conflicte necesită soluţii complicate, care cer timp, şi trebuie să recunoaştem că să faci faţă unor anumite probleme este un efort prea mare pentru o singură persoană. Găsirea unei soluţii bune poate implica contactarea unui număr de persoane sau efectuarea unor cercetări pentru verificarea informaţiilor. încearcă să beneficiezi de colaborarea unei forţe de muncă extinse atunci când eşti împins dincolo de resursele tale disponibile de timp, pricepere şi cunoştinţe.

Networkingul poate fi de mare ajutor atunci când trebuie să-ţi dezvolţi echipa.

Oamenii de succes pot crea o reţea personală cu alte persoane talentate încă de la începutul carierei lor. Este uşor de realizat. Când întâlneşti persoane noi – în societate, la întâlnirile asociaţiilor profesionale sau comerciale, la evenimentele comunităţii – trebuie să le incluzi în lista ta de contacte. Notează-ţi în această listă numele persoanei, domeniul de specialitate, unde ai întâlnit-o şi alte informaţii relevante.
Cât de cooperant eşti? Exerciţiu de autoevaluare
Colaborarea şi cooperarea nu se limitează doar la locul de muncă.
Adaptând abordarea cooperantă în fiecare etapă a activităţilor noastre, ne vom îmbogăţi vieţile în mare măsură.
Primul pas constă în evaluarea gradului tău de cooperare. Bifează acele afirmaţii care descriu atitudinea ta în majoritatea timpului.
1.Ascult mai mult decât vorbesc.
2.îi rog pe oameni să-mi povestească despre preocupările lor.
3.încerc să-mi imaginez cum m-aş simţi dacă aş fi în situaţia celeilalte persoane.
4.Când cineva îmi povesteşte despre experienţa sa, mă gândesc la propriile experienţe.

5.Am tendinţa de a judeca acţiunile oamenilor.

6.Mă străduiesc să văd lucrurile şi din perspectiva celeilalte persoane.
7.îmi formez opiniile în funcţie de cât de bine îmi îndeplinesc oamenii aşteptările.
8.În general, sunt sensibil la starea emoţională a oamenilor.
9.Prefer să lucrez de unul singur.
10.Prefer să lucrez alături de ceilalţi.
11.Mă interesează mai mult acţiunile altor oameni decât sentimentele lor.
12.îmi pierd răbdarea când oamenii îmi vorbesc despre sentimentele şi părerile lor. Nu vreau să ştiu multe detalii; doar ceea ce au nevoie de la mine.
13.De obicei nu pot face nimic pentru a rezolva problemele celorlalţi.
14.Nu am timp să ascult problemele fiecăruia.

15.Vreau să ştiu cum se simte cealaltă persoană într-o situaţie de conflict.

16.Ştiu cum vor reacţiona oamenii din echipa mea în majoritatea situaţiilor.
17.Prefer să lucrez cu oamenii cu care am interese şi valori în comun.
18.Primesc adesea idei grozave de la ceilalţi.
Dacă ai bifat afirmaţiile 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 15, 16 şi 18 eşti un bun colaborator. Dacă ai bifat afirmaţiile 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14 şi 17 trebuie să mai lucrezi pentru a fi mai deschis şi mai răbdător pentru a-ţi îmbunătăţi abilităţile de cooperare.
Cum să încurajezi colaborarea
Când implementezi procedura descrisă mai jos, trebuie să ţii cont de valorile împărtăşite ale grupului cu care lucrezi. Colegii tăi vor fi mai receptivi la ideile care le reflectă valorile. în plus, trebuie să încerci să conştientizezi modul în care ai răspuns la evaluarea modului nostru de colaborare. Dacă există un aspect care poate fi îmbunătăţit, demonstrează acea îmbunătăţire prin procesul de rezolvare a problemei.
1.Clarifică obiectivul. Primul pas în stimularea colaborării este afirmarea clară a obiectivului pe care doreşti să-l atingi. Obiectivele pot varia de la o soluţie imediată sau pe termen scurt la o problemă cu obiectiv pe termen lung.

2.Adună toate informaţiile despre situaţie. Pentru a veni cu o soluţie imparţială,

care să cuprindă informaţii de la toţi cei implicaţi, trebuie să putem identifica şi stabili faptele relevante referitoare la conflict.
3.Comunică-le situaţia tuturor părţilor. Pentru a veni cu cea mai bună soluţie, fiecare membru al grupului tău trebuie să cunoască toate informaţiile despre problemă. Dacă eşti conştient de anumite roluri pe care ai dori ca oamenii să le joace în cadrul colaborării, transmite-le această informaţie.
4.Solicită colaborarea. Solicită colaborarea şi ce ai nevoie de la cealaltă parte într-un limbaj cât mai clar posibil.
5.Organizează o şedinţă de brainstorming cu partenerii colaboratori pentru a obţine stimulentul de care ai nevoie: creativitate şi inovaţie, resurse suplimentare, experienţă etc.
6.1a în considerare toate variantele. Majoritatea părţilor dintr-o colaborare se aşteaptă ca tu să ai în prealabil cel puţin câteva idei despre modul în care poate fi gestionată problema. Fii deschis la idei noi şi comentarii despre soluţiile tale.
7.Pune în practică acţiunea. Imediat ce procesul este posibil, soluţia trebuie aplicată.

8.Follow-up. Stabileşte un proces referitor la eficienţa soluţiei care să fie urmărit în totalitate. Stabileşte termene pentru verificarea progresului şi căile prin care va fi comunicată evoluţia acestuia.

9.Evaluarea. După trei luni sau după o altă perioadă rezonabilă ţinând cont de problemă şi soluţie, verificaţi împreună pentru a vedea cât de mulţumiţi sunt de rezoluţie cei afectaţi de soluţie.
„Ca să reuşeşti trebuie în primul rând să ai un ideal precis, clar, practic – un obiectiv. în al doilea rând, să ai mijloacele necesare pentru a-ţi atinge scopul: înţelepciune, bani, materiale, metode. în al treilea rând, să adaptezi toate nevoile tale acelui scop.”
Aristotel
Sfaturi pentru o colaborare eficientă
Paşii descrişi mai sus te vor ghida printr-un proces de colaborare pentru rezolvarea problemelor la locul de muncă. Reţine următoarele pe măsură ce acţionezi:
•Pentru o bună colaborare, părţile nu trebuie să se reunească prea devreme sau prea târziu. O situaţie minoră nu trebuie abordată de un grup mare şi cel mai bine ar fi să vezi mai întâi dacă poate fi rezolvată fără implicarea celorlalţi. Pe de o parte, dacă grupul de colaborare se formează prea târziu, te-ai putea confrunta cu un termen-limită sau problema ar putea să se extindă.

•Aminteşte-ţi că resursele de personal, timp, bani, spaţiu şi sprijin sunt factori care joacă un rol într-o colaborare de succes. Investiţia este mai mică dacă mergi pe cont propriu, dar recuperarea investiţiei este aproape întotdeauna mai mare în timp când utilizezi ideile mai multor părţi.

•Pentru a maximiza talentele şi experienţa reprezentate în colaborare, toate planurile, schiţele, ciornele şi obiectivele disponibile trebuie împărtăşite. Un plan definit reprezintă adesea obiectivul colaborării. După ce planul a fost demarat, vei putea gestiona obţinerea soluţiei pe cont propriu.
•în final, trebuie să remarcăm faptul că rareori colaborarea este posibilă în culturile în care managementul o dirijează cât se poate de mult sau unde există limite rigide între departamente şi funcţii. Echipele cooperante, care apreciază contribuţiile personale, sunt cele care duc la o colaborare reuşită.
„Nu acţionăm în mod corect pentru că avem virtuţi sau excelenţă, ci mai degrabă le avem pentru că am acţionat corect."
Aristotel
Pentru armonie, colaborează şi în viaţa personală
Pe lângă aplicarea eforturilor de colaborare la locul de muncă, iată şi alte locuri în care le putem pune în practică.
în cadrul comunităţii

Există multe feluri în care te poţi implica în comunitate. Antrenarea unei echipe sportive, hrănirea săracilor, formarea unui grup de pază în cartier, activităţile ca

părinte voluntar în cadrul şcolii, donarea de sânge şi implicarea într-un partid politic sunt, toate, căi de a lucra împreună cu ceilalţi pentru realizarea unui obiectiv comun. Dacă vrei să ai sentimentul implicării în cadrul comunităţii tale şi dacă vrei să cunoşti şi alte persoane din cartierul tău, ar trebui să te implici în câteva dintre aceste angajamente în cadrul comunităţii.

Socializarea

Valorile privind cooperarea pot fi exprimate prin felul tău de a socializa. îţi vei amplifica abilităţile de colaborare activând într-o ligă sportivă, participând la un club de carte, mergând la concerte cu prietenii şi practicând alte activităţi în societate. Astăzi, o mare parte din socializare gravitează în jurul problemelor de sănătate. Poate te antrenezi la sală şi ai acolo prieteni sau urmezi o dietă alături de alte persoane. în plus, fiecare dintre noi are lucruri care îl interesează, de exemplu muzica, grădinăritul, alpinismul, pescuitul, sau suntem colecţionari şi ne place să ne petrecem timpul alături de cei care ne împărtăşesc pasiunea. Orice activitate practicată poate fi o ocazie de a colabora sau de a ne perfecţiona abilităţile de cooperare.

Educaţia

Unii dintre noi studiem pentru a obţine o diplomă; unii dintre noi avem copii care studiază. Mulţi dintre noi învăţăm toată viaţa. Educaţia este o valoare împărtăşită de numeroşi oameni şi, ca studenţi sau ca părinţi (ori chiar ca profesori!), putem avea idei grozave şi putem munci alături de ceilalţi pentru a continua experienţa învăţăturii.

Spiritualitatea

Nu trebuie să mergem la acelaşi lăcaş de cult pentru a împărtăşi aceleaşi valori spirituale. Caracteristici individuale simple precum smerenia, sinceritatea, grija faţă de alţii sau empatia indică valori spirituale împărtăşite, care asigură cadrul pentru o colaborare în vederea realizării binelui în lume.
„Nu este greu să iei decizii atunci când ştii care-ţi sunt valorile."
Roy Disney
Relaţiile personale
Evident, în viaţa personală trebuie să colaborăm tot timpul. în societatea noastră, a fi „încăpăţânat" este considerat adesea un punct forte, dar pentru rezolvarea problemelor e mai bine să fii receptiv. Când apar conflictele personale, cea mai bună soluţie va fi o colaborare în cadrul căreia sunt lămurite interesele fiecăruia. Când este posibil, fă o listă cu toate părţile dispuse la un consens. Să privim mai atent modul în care am putea rezolva un conflict folosind interesele comune ca pe un instrument de soluţionare a problemei.
Idei principale

•Un conflict care nu iese la iveală poate fi costisitor atât pentru companie, cât şi pentru angajaţii ei. Pierdem ocazia de a îmbunătăţi sau de a face o schimbare ce poate avea un impact pozitiv semnificativ.

•Majoritatea oamenilor nu se simt bine când se confruntă cu un conflict. Le perturbează rutina şi îi face să se simtă vulnerabili.
•în rezolvarea conflictelor, foloseşte abordarea pragmatică:
-Anticipează problemele care pot duce la conflict şi ocupă-te de ele înainte ca acestea să apară.
-Foloseşte procesul conflictual ca mijloc de obţinere a mai multor informaţii despre problemele implicate.
Ţinteşte spre găsirea unei soluţii avantajoase pentru rezolvarea problemei, în care ambele părţi câştigă.
•îndrumări pentru momentul în care te confrunţi cu un conflict:
-Abordează problema după ce a trecut accesul de supărare.
-Pentru a discuta problema, alege un loc neutru.
-Tratează chestiunea ca pe o problemă de echipă, dacă este posibil.

-Nu monopoliza discuţia.

-Pune întrebări care să ajute la aflarea unor informaţii bune şi adevărate.
-Adoptă o poziţie neutră. Evită comentariile acuzatoare.
-Discută despre problemă, nu despre persoanele implicate.
-Nu mai vorbi şi ascultă.
-Acţionează conform celor auzite.
•Câteva îndrumări care să te ajute să ieşi dintr-un conflict într-un mod eficient şi fără resentimente:
-încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celeilalte persoane.
-Nu te agita pentru fleacuri.
-Acceptă lucrurile pe care nu le poţi schimba.

-Stabileşte dacă merită să te nelinişteşti pentru un lucru şi refuză să depăşeşti acest prag.

-Nu căuta niciodată răzbunare. Vei fi mai satisfăcut dacă întorci şi celălalt obraz decât dacă îl loveşti înapoi pe cel care crezi că ţi-a făcut rău.
•Obţinem armonizarea în ceea ce priveşte obiectivele companiei prin intermediul valorilor comune. Valorile comune dau semnificaţie relaţiilor noastre şi formează baza pentru găsirea unor soluţii la probleme.
•Colaborând cu alte persoane din interiorul sau din exteriorul organizaţiei poţi avea acces la experienţa, expertiza, creativitatea şi valorile altor profesionişti pentru a soluţiona problemele.

•Viaţa personală îţi oferă nenumărate ocazii de a-ţi pune în practică abilităţile de colaborare. Un punct important din care poţi începe este să cauţi domeniile în care toate părţile au un interes comun şi să foloseşti asta ca pe o rampă de lansare în rezolvarea problemei.

Cuvânt de încheiere
Principiile lui Dale Carnegie
Cum să devii o persoană mai prietenoasă
l.Nu critica, nu condamna şi nu te plânge.
2.Fii drept şi sincer în aprecieri.
3.Stârneşte în cealaltă persoană o dorinţă înflăcărată.
4.Manifestă un interes sincer faţă de cei din jur.
5. Zâmbeşte.
6.Reţine că numele cuiva este pentru persoana respectivă cel mai dulce şi mai important cuvânt, în orice limbă ar fi el rostit.

7.Fii un bun ascultător. încurajează-i pe ceilalţi să vorbească despre ei înşişi.

8.Vorbeşte ţinând cont de interesele celorlalţi.
9.Dă-i interlocutorului tău posibilitatea să se simtă important.
10.Ca să profiţi cât mai mult de pe urma unei dispute, evit-o.
11. Respectă opinia interlocutorului. Nu spune niciodată unei persoane că nu are dreptate.
12.Dacă ai greşit, recunoaşte imediat şi categoric.
13.începe într-un mod prietenos.
14.Determină-ţi interlocutorul să spună „da” imediat.
15.Lasă-ţi interlocutorul să vorbească nestingherit.
16.Lasă-ţi interlocutorul să creadă că ideea îi aparţine.

17.încearcă să vezi lucrurile din perspectiva interlocutorului.

18.Fii înţelegător faţă de ideile şi dorinţele interlocutorului.
19.Apelează la sentimentele nobile ale celorlalţi.
20.Prezintă-ţi ideile într-un mod emoţionant.
21.Lansează o provocare.
22.începe prin a lăuda şi a aprecia sincer.
23.Atrage-le oamenilor atenţia asupra greşelilor în mod indirect.
24. Vorbeşte despre greşelile proprii înainte de a o critica pe cealaltă persoană.
25.Pune întrebări în loc să dai ordine directe.
26.Permite-i interlocutorului să iasă cu faţa curată din situaţia respectivă.

27.Laudă cea mai mică îmbunătăţire şi laudă fiecare îmbunătăţire. Fii „generos cu aprobările şi darnic cu laudele”.

28.Arată-i celuilalt că ai o părere bună despre el, astfel încât să-şi dorească să nu-ţi înşele aşteptările.
29.Foloseşte încurajări. Fă astfel încât greşeala să pară simplu de corectat.
30.Fă astfel încât persoana cealaltă să pună bucuroasă în practică sugestia ta.
Principii fundamentale pentru depăşirea îngrijorării
l.Gândeşte-te doar la ce ai de făcut azi.
2.Cum să faci faţă problemei îngrijorării:
•Pune-ţi întrebarea: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?”
•Pregăteşte-te să accepţi ce e mai rău.
•încearcă să îmbunătăţeşti scenariul cel mai rău.

3.Adu-ţi aminte de preţul exorbitant pe care l-ai putea plăti în privinţa sănătăţii, dacă te laşi pradă grijilor.

Tehnici de bază pentru analizarea îngrijorării
1.Examinează toate faptele.
2.Cântăreşte toate faptele, apoi ia o decizie.
3.După ce ai luat decizia, pune-o în aplicare.
4.Aşterne pe hârtie şi răspunde la următoarele întrebări:
•Care este problema?
•Care sunt cauzele problemei?
•Care sunt soluţiile posibile?
•Care este cea mai bună soluţie posibilă?

5.Renunţă la obiceiul de a te îngrijora înainte de a te lăsa copleşit.

6.Fii tot timpul ocupat.
7.Nu te agita pentru fleacuri.
8.Utilizează legea probabilităţii pentru a îndepărta grijile.
9.Acceptă inevitabilul.
10.Decide cât de mult merită să te nelinişteşti pentru un lucru şi refuză să depăşeşti acest prag.
11. Nu fi preocupat de trecut.
12.Cultivă o atitudine mentală care să îţi aducă pace şi fericire.
13.Umple-ţi mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate şi speranţă.
14.Nu încerca niciodată să îţi reglezi conturile cu adversarii.

15.Aşteaptă-te la nerecunoştinţă.

16.Numără-ţi binecuvântările, nu necazurile.
17.Nu-i imita pe alţii.
18.încearcă să profiţi de pe urma pierderilor tale.

19.Adu-le fericire altora.

Despre autor
Dale Carnegie a fost iniţiatorul a ceea ce este cunoscut astăzi sub numele de mişcarea potenţialului uman. Cursurile şi scrierile sale i-au ajutat pe oamenii de pretutindeni să devină încrezători în propriile puteri, sociabili şi influenţi.
în 1912, Carnegie a susţinut primul său curs despre vorbitul în public la Y.M.C.A., în New York. Aşa cum se proceda în majoritatea cursurilor despre vorbitul în public predate la vremea aceea, Carnegie a început cu o prelegere teoretică, dar imediat a remarcat că studenţii se plictiseau şi nu-şi găseau locul. Ceva trebuia făcut.
Dale şi-a întrerupt cursul şi, arătând calm spre un student din ultimul rând, l-a rugat să ţină un discurs improvizat despre sine. După ce studentul a terminat, a rugat alt student să vorbească despre el însuşi şi aşa mai departe, până când toţi cei prezenţi au susţinut un mic discurs. încurajaţi de colegi şi îndrumaţi de Carnegie, fiecare dintre ei şi-a învins teama şi a susţinut discursuri acceptabile.
„Fără să ştiu ce fac”, a declarat Carnegie mai târziu, „am descoperit cea mai bună metodă de a învinge teama”.
Cursurile sale au înregistrat un succes atât de mare încât i s-a solicitat să le susţină şi în alte oraşe. De-a lungul anilor, Carnegie a îmbunătăţit tot mai mult conţinutul acestor cursuri. A înţeles că pe studenţi îi interesa foarte mult să-şi dezvolte încrederea în forţele proprii, să-şi îmbunătăţească relaţiile interpersonale, să aibă succes în carieră şi să-şi depăşească teama şi neliniştea. Drept urmare, cursul nu a mai pus accentul pe discursul în public, ci pe alte chestiuni.
Discuţiile au devenit instrumentul pentru atingerea unui scop, şi nu scopul în sine.

Pe lângă ceea ce a învăţat de la studenţi, Carnegie a început să studieze pe larg modul de abordare a vieţii de către bărbaţii şi femeile de succes. A introdus studiul respectiv în cursurile sale. Rezultatul a fost scrierea renumitei sale cărţi How To Win Friends and Influence People [Secretele succesului. Cum să vă

faceţi prieteni şi să deveniţi influent].

Cartea a devenit imediat un bestseller şi, de la publicarea ei în 1936 (şi a ediţiei revizuite în 1981), a fost vândută în peste 20 de milioane de exemplare. A fost tradusă în 36 de limbi. în 2002, How To Win Friends and Influence People a fost cotată drept cea mai bună carte de business a secolului XX. în 2008, Fortune Magazine a inclus-o printre cele şapte cărţi pe care toţi liderii ar trebui să le aibă în bibliotecă. Cartea sa How To Stop Worrying and Start Living [Lasă grijile, începe să trăieşti], scrisă în 1948, s-a vândut, de asemenea, în milioane de exemplare şi a fost tradusă în 27 de limbi.

De-a lungul anilor, Dale Carnegie şi urmaşii lui în compania pe care a fondat-o, Dale Carnegie & Associates, Inc., au iniţiat şi au predat cursuri şi seminare la care au participat milioane de bărbaţi şi femei din peste 70 de ţări şi au influenţat vieţile oamenilor de la toate nivelurile societăţii – de la lucrătorii din fabrici şi funcţionarii din birouri la proprietarii şi managerii unor afaceri şi până la şefi de guverne. Absolvenţii acestor cursuri sunt directori de mari corporaţii, proprietari şi manageri de afaceri de toate dimensiunile şi activităţi comerciale şi industriale, lideri de guverne.

Dale Carnegie s-a stins din viaţă la 1 noiembrie 1955. Necrologul dintr-un ziar din Washington rezuma contribuţia sa pentru societate astfel: „Dale Carnegie nu a rezolvat nici unul dintre misterele profunde ale universului. Dar, poate, mai mult decât oricine altcineva din generaţia sa, i-a ajutat pe oameni să înveţe să trăiască împreună – ceea ce, uneori, pare a fi cea mai mare nevoie a tuturor”.

Această carte are drept scop familiarizarea cititorilor cu doctrinele lui Dale Carnegie. Se bazează pe scrierile acestuia, iar subiectul apare în diversele cursuri susţinute de Dale Carnegie & Associates, Inc. Pentru ca aceste principii să fie cât mai pline de semnificaţii şi să se poată aplica cititorului din secolul XXI, materialul a fost îmbunătăţit cu exemple şi studii de caz din prezent.

Editor: dr. Arthur R. Pell

Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.

Fondată în 1912, compania Dale Carnegie Training a pornit de la credinţa unui singur om în puterea de autoperfecţionare şi a devenit o firmă de training bazat pe performanţă, cu birouri pretutindeni în lume. Scopul său este să le ofere persoanelor din lumea afacerilor posibilitatea de a-şi îmbunătăţi aptitudinile şi performanţa, în vederea obţinerii unor rezultate pozitive, constante şi profitabile.

Cunoştinţele de început ale lui Dale Carnegie au fost constant actualizate, extinse şi cizelate prin intermediul experienţelor din domeniul afacerilor, de aproape un secol. Cei 160 de directori ai companiei Carnegie din întreaga lume îşi oferă serviciile de training şi consultanţă firmelor de diverse dimensiuni, din toate segmentele de afaceri, pentru ca acestea să-şi îmbunătăţească cunoştinţele şi performanţa. Rezultatul acestei experienţe colective şi globale îl reprezintă un rezervor tot mai mare de informaţii din domeniul afacerilor, pe care se bazează clienţii companiei pentru a avea succes pe plan profesional.

Cu sediul în Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training este reprezentat în toate cele 50 de state ale SUA şi în peste 75 de ţări. Cei peste 2 700 de instructori prezintă programele Dale Carnegie Training în peste 25 de limbi străine. Dale Carnegie Training este dedicat sprijinirii comunităţilor de afaceri de pretutindeni. Aproximativ 7 milioane de oameni au absolvit cursurile Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training pune accentul pe principii şi procese practice prin crearea unor programe care să le ofere oamenilor cunoştinţele, aptitudinile şi capacităţile necesare adăugării de valoare afacerilor lor. Reuşind să găsească soluţii palpabile pentru provocări reale, Dale Carnegie Training este recunoscută la nivel internaţional drept liderul în dezvoltarea personală şi profesională a managerilor de top. Printre absolvenţii acestor programe se numără directori executivi ai unor corporaţii importante, proprietari şi manageri de afaceri din orice arie comercială şi industrială, lideri legislativi şi executivi din diverse ţări ale lumii şi nenumăraţi oameni a căror viaţă a fost îmbunătăţită de această experienţă.

într-un studiu global al satisfacţiei clienţilor, 99% dintre absolvenţii Dale Carnegie Training şi-au exprimat satisfacţia cu privire la programul la care au

participat.